

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES



**" CONSTRUCCION DE EQUIPOS DE TRABAJO CON EMPOWERMENT (FACULTACION); HACIA UNA NUEVA CULTURA DE LA INTEGRACION Y PARTICIPACIÓN DEL SERVIDOR PUBLICO DE CALIDAD".**

## T E S I S

PARA OBTENER EL TITULO DE :  
LICENCIADO EN CIENCIA POLITICAS Y  
ADMINISTRACION PUBLICA  
(ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION PUBLICA)  
P R E S E N T A :  
L U C I O G U Z M A N G A R C I A

ASESORA CARMEN EVELIA HERNANDEZ ORTIZ



CIUDAD UNIVERSITARIA, MEXICO D.F.

2002

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**



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.

**No os conforméis a este siglo, sino  
transformaos por medio de la  
renovación de vuestro entendi-  
miento, para que comprobéis cuál  
sea la buena voluntad de Dios,  
agradable y perfecta.**

**"Libro de Romanos 12.2"**

***Santa Biblia.***

## D E D I C A T O R I A S .

*A esa fuerza viva que da tono, color y forma a todo conocimiento creador y renovador sobre la faz de la tierra; que nos da la fortaleza y sostén necesarios para superar los momentos más difíciles de nuestra existencia...*

**... A DIOS.**

*A la persona más cercana, que incondicionalmente siempre me apoyó a lo largo de mi carrera, quien me enseñó desde niño a respetar y tener confianza en los demás. Por sus desvelos y desmañanadas, atenciones y demás muestras de amor...*

**... A MI MADRE  
FRANCISCA.**

*A mi primer modelo de liderazgo, quien me inculcó honestidad, sencillez y responsabilidad, en las decisiones y proyectos a realizar; quien también me brindó su total respaldo en todos los aspectos de mi preparación...*

**... A MI PADRE  
LUCIO.**

*El más grande y sincero; gracias, por demostrarme tu afecto y patrocinio, en cada una de las etapas del desarrollo de mis estudios hasta llegar a la tesis. Por tus comentarios y observaciones...*

**... A MI HERMANA  
Q.F.B. ANITA.**

*A la otra parte importante parte de mi familia, quienes me motivaron a concluir la emprendido, a través de sus palabras de aliento y sinceridad plenos...*

**... A MI HERMANA  
NOEMI Y SU  
ESPOSO ÁNGEL E  
HIJOS, JONATHAN,  
LUIS Y ADRIAN.**

*Un agradecimiento especial con todo mi cariño a quien por años, al lado de mis padres, me ha manifestado toda su comprensión y asistencia incondicionales...*

**... A MI TÍA  
GLORIA.**

*Para alguien que llegó con toda oportunidad y fuerza a mi vida, demostrándome que el amor es responsabilidad mutua y aprendizaje constante...*

**... A NANCY**

*A mi alma mater, la máxima casa de estudios del país. A la que debo lo que soy académicamente hablando, y por que tuve la oportunidad de vivir y compartir experiencias estudiantiles constructivas en sus instalaciones...*

**... A LA U.N.A.M Y  
A LA F. C. P. Y S.**

*A todos aquellos que me enseñaron que el trabajo en equipo, representa el mejor camino para alcanzar soluciones definitivas a cualquier problemática, siempre y cuando exista la pluralidad y disciplina al interior de éste...*

**... A  
COMPAÑEROS DE  
LA GENERACIÓN  
1997-2000 Y DE  
CARRERA.**

*Por sus comentarios, tiempo, y respeto irrestrictos en el asesoramiento de la presente...*

**A LA MTRA.  
CARMEN EVELIA  
HERNÁNDEZ  
ORTIZ.**

**"CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO CON *EMPOWERMENT*  
(FACULTACIÓN); HACIA UNA NUEVA CULTURA DE LA INTEGRACIÓN  
Y PARTICIPACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO DE CALIDAD."**

## ÍNDICE GENERAL.

<b>Índice general.</b>	<b>PÁG</b>
	<b>I</b>
<b>Índice de cuadros.</b>	<b>V</b>
<b>Índice de diagramas.</b>	<b>VI</b>
<b>Análisis introductorio.</b>	<b>1</b>
A) El PROMAP y los equipos de trabajo.	6
B) La administración pública de calidad.	9
C) Referencias teóricas para la gestión del factor humano.	15
<b>Capítulo I. Antecedentes de la participación laboral en equipo.</b>	<b>27</b>
1.1 La escuela tradicional o clásica.	27
1.2 Los enfoques del comportamiento administrativo.	30
1.3 La escuela de las relaciones humanas.	31
1.4 Modelos del liderazgo y la productividad.	33
1.4.1 Actitudes y rendimiento.	33
1.4.2 Liderazgo y rendimiento.	34
1.5 Bases psicológicas de la organización.	36
1.5.1 Motivación.	36
1.5.2 Requerimientos conductuales.	37
1.5.3 Pautas motivacionales.	38
1.5.4 Condiciones y consecuencias de las pautas motivacionales.	40
1.6 Estrategias de motivación en el trabajo.	41
1.6.1 Paternalismo.	41
1.6.2 Gerencia Higiénica.	42
1.6.2.1 Las necesidades humanas.	42
1.6.3 Abraham Maslow.	43
1.6.4 Fredrick Herzberg.	44
1.6.5 George Strauss.	45
1.6.6 Modelos para motivar.	46
<b>Capítulo II. Factores que influyen en la participación del trabajador dentro de la organización.</b>	<b>50</b>
2.1 Estructura organizacional.	50
2.2 Comunicación organizacional.	53
2.2.1 Clases de información.	54
2.2.2 Formas de comunicación.	55

**PÁG**

2.2.3	Objetivos de las comunicaciones.	55
2.2.4	Características de la información a comunicarse.	56
2.2.5	Canales de comunicación.	57
2.3	Estructura participativa.	58
2.4	Formas de ejercer el poder y sistemas de autoridad.	58
2.4.1	Tipos de poder.	60
2.4.2	Tipos de autoridad.	61
<b>Capítulo III. Fundamentos para construir equipos de trabajo.</b>		<b>65</b>
3.1	Concepto de equipo.	67
3.2	Concepto de grupo.	68
3.3	Grupos versus equipos.	68
3.4	Concepto de equipos de trabajo.	71
3.4.1	Características específicas de los equipos de trabajo.	72
3.5	Dinámica de los equipos de trabajo.	73
3.6	Etapas de desarrollo de equipos de trabajo.	75
3.6.1	Etapas de dependencia.	75
3.6.2	Etapas de contradependencia.	75
3.6.3	Etapas de independencia.	76
3.6.4	Etapas de interdependencia.	76
3.7	Declive de un equipo.	77
3.8	Ciclo de vida de un equipo.	78
3.9	Ingredientes de los equipos eficaces.	80
3.9.1	Entorno de apoyo.	80
3.9.2	Habilidades y claridad de roles.	80
3.9.3	Metas supremas.	81
3.9.4	Retribuciones a los equipos.	81
3.9.5	Consolidación de equipos.	81
3.9.6	Habilidades para la consolidación de equipos.	82
3.10	Descripción de funciones y preferencias de trabajo.	83
3.10.1	Preferencias de función.	84
3.11	Capacitación en equipos de trabajo.	87
3.12	Sinergia de grupo y la delegación de responsabilidades.	89
3.13	Toma de decisiones en los equipos de trabajo.	90
3.14	Elementos de un equipo de trabajo con <i>empowerment</i> (facultación).	92
<b>Capítulo IV. Liderazgo participativo o facilitador en equipos de trabajo.</b>		<b>96</b>
4.1	Qué es el liderazgo.	97
4.2	Diferencia entre líder y administrador.	99
4.2.1	Tipos de líderes.	101
4.3	Del líder usual al facilitador de calidad.	102
4.3.1	Cualidades del facilitador.	105
4.4	Factores que integrará el facilitador al equipo de trabajo.	106

## PÁG

4.4.1 Funciones del facilitador.	110
4.4.2 El papel del líder facilitador.	110
<b>Capítulo V. Facultación en equipos de trabajo (EMPOWERMENT).</b>	<b>117</b>
5.1 Naturaleza del <i>empowerment</i> .	117
5.2 Qué es <i>empowerment</i> .	118
5.3 Características de la facultación.	121
5.4 Oportunidades del <i>empowerment</i> en equipos de trabajo.	122
5.5 Proceso del <i>empowerment</i> .	123
5.6 Comunicación entre el facilitador y colaborador.	123
5.6.1 La nueva cultura del tramo del control del líder.	125
5.6.2 Estilos de operación administrativa.	126
5.6.2.1 La organización de pirámide.	126
5.6.2.1.1 Características básicas.	127
5.6.2.2 La organización en círculo.	127
5.6.2.2.1 Características básicas.	128
5.7 Cómo llegar a <i>empowerment</i> .	129
5.7.1 Cambios en la forma de pensar.	129
5.7.2 Proceso, responsabilidad y aprendizaje.	130
5.7.3 Niveles de cambio organizacional.	132
5.8 Programas de participación.	133
5.8.1 Qué es la participación.	134
5.8.2 Tipos de programas de participación.	135
5.8.2.1 Círculos de calidad.	136
5.8.2.2 Administración total de la calidad.	137
<b>Capítulo VI. Modelo para promover el liderazgo facultador en equipos de trabajo, dentro del sector público.</b>	<b>140</b>
6.1 Planteamiento del problema.	140
6.1.1 Panorama general de las instituciones públicas.	142
6.1.2 La necesidad del cambio de cultura del servidor público.	142
6.2 Los equipos de trabajo como mejoradores de la función pública.	144
6.3 Particularidades del servicio público.	145
6.4 Esquemas.	147
6.4.1 Proceso general de transición.	148
6.4.1.1 Ventajas.	149
6.4.1.2 Desventajas.	149
6.4.2 Los primeros pasos que debe dar el líder facilitador.	151
6.4.2.1 Ventajas.	152
6.4.2.2 Desventajas.	152
6.4.3 Modelo para construir equipos de trabajo con facultación en la administración pública.	154
6.4.3.1 Ventajas.	155

	PÁG
6.4.3.2 Desventajas.	155
6.4.4. Modelo para equipos de trabajo con <i>empowerment</i> (facultación).	157
6.4.4.1 Ventajas.	159
6.4.4.2 Desventajas.	159
<b>Conclusiones.</b>	<b>161</b>
<b>Fuentes de información.</b>	<b>166</b>
A) Bibliografía.	166
B) Otros documentos.	168
C) Legislación.	168
D) Páginas electrónicas.	168
E) Hemerografía.	168

**ÍNDICE DE CUADROS.**

<b>No. DE CUADRO</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁGINA.</b>
1.1	Pautas de conducta individual necesarias al funcionamiento y la efectividad organizacionales.	37
1.2	Motivadores y necesidades.	44
2.1	Ventajas y desventajas de la información ascendente.	55
2.2	Poder versus autoridad.	60
3.1	Diferencias entre grupo y equipo.	69
3.2	Ventajas del equipo frente al grupo.	70
4.1	Diferencias básicas entre líder convencional y líder facilitador.	99
4.2	Elementos para lograr el liderazgo facilitador.	104
5.1	Cambios psicológicos en la organización.	130
6.1	Normatividad básica de la relación laboral entre el Estado mexicano y sus servidores.	146

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS

No. DE DIAGRAMA	TÍTULO.	PÁGINA.
3.1	La dinámica de los equipos de trabajo.	74
3.2	Etapas de maduración del grupo para convertirse en equipo de trabajo.	77
3.3	Ciclo de vida de un equipo.	79
3.4	Etapas usuales de la consolidación de equipos.	83
5.1	El proceso de <i>empowerment</i> .	123
5.2	Transición de la organización piramidal a la circular.	128
5.3	Niveles de cambio.	132

## ANÁLISIS INTRODUCTORIO.

Hasta hace unos diez años resultaba limitada la incursión de novedosos métodos, técnicas y procedimientos, para el mejoramiento continuo de la administración pública. Había escepticismo entre quienes dirigían la vida política y económica de un país de América Latina. Con cuanta mayor razón, para aquellos que tienen la responsabilidad de ejercer la administración como un proceso de legitimación del poder político frente a la sociedad, en otras palabras, secretarios de Estado, funcionarios y mandos medios. Esto implicaba llevar a la práctica la clásica frase mecanicista de que la administración pública es el gobierno en acción. Limitándola en su capacidad creadora y motivadora de cambios profundos en el mejoramiento de sus procesos y, de respuestas a las demandas sociales que tiene toda sociedad democrática liberal, encajonándola en un mero ápice del Estado en favor de intereses políticos de élite.

Tras una serie de crisis continuas del Estado de Bienestar que de se dieron en México entre 1982 y 1995, surgieron dos grandes grupos de administradores; unos abogaban por los antiguos modelos de administración que anteponían la supremacía de la intuición y experiencia político-administrativa, antes que la necesidad de contar con métodos modernos, cuantificables y proyectables; los otros, estaban dispuestos a incluir, analizar y posteriormente llevar a la práctica novedosos paradigmas administrativos, medios idóneos para mejorar la función pública, alejados del viejo conservadurismo administrativo, carente de objetivos y metas cuantificables y cualificables.

El paso del tiempo dio la razón al segundo grupo de administradores. Quienes adoptaron una posición crítica sobre los debates surgidos a raíz de la Reforma Económica y Reforma Administrativa a nivel internacional. La separación

de lo público y lo privado sirvió como catalizador durante los primeros diez años de la Reforma del Estado en México, para dinamizar y especificar el papel del gobierno a través de la administración pública, dejándolo realizar únicamente las actividades sustantivas que le dieron origen a su razón de ser.

En México las posturas fueron diversas, posicionándose desde la incertidumbre y miedo a lo nuevo, hasta las más afables de aceptación plena e irrestricta al cambio de mejora continua de los procesos administrativos. Los materiales de análisis y referencia sean libros, revistas e Internet, comenzaron a abundar en todos los círculos administrativos y académicos. Permitiendo tener un campo de referencia amplio y profundo acerca de la llamada Reforma Administrativa, donde "El gobierno tiene menos que administrar, pero esos servicios que ha conservado, deben administrarse con eficacia y transparencia...para ello los administradores deben cuestionarlo todo, deben partir de cero, regresar a lo básico..."<sup>1</sup> como consecuencia a las crisis fiscales y a los modelos económicos mundiales, que obligan a mejorar los sistemas y procedimientos administrativos del gobierno, sin olvidar la nueva visión que deben tener los servidores públicos de calidad ante la sociedad.

Pero aún faltaban definir campos de acción propios para cada especialidad de la administración pública, pues hay distintas disciplinas especializadas para alcanzar la reforma integral del aparato administrativo. Estas disciplinas son: La administración de recursos materiales, financieros, tecnológicos, logísticos y humanos.

Son quizá los recursos humanos la parte más sensible e intrincada para cualquier reformador administrativo, pues esta incluye un bagaje enorme de variables (personalidad, cultura organizacional, carácter, aptitudes y actitudes del

---

<sup>1</sup> Roel Rodríguez, Santiago. *Estrategias para un Gobierno Competitivo. Como lograr Administración Pública de Calidad. Un nuevo paradigma*. México, Ediciones Castillo. S. A. de C.V. Monterrey, 1996, pp VII-VII.

empleado), tratamientos (capacitación y adiestramiento), expectativas (promociones escalafonarias y mejoras salariales, aprovechamiento de sus potencialidades y experiencias). Tanto que Bernardo Kliksberg, los considera en primer lugar, en su paradigma emergente de modernización: "En los países en desarrollo, es imprescindible conformar una función pública con criterios totalmente modernos, profesionalizada, evaluada por el rendimiento, bien remunerada con amplias posibilidades de capacitación permanente y participativa".<sup>2</sup> De tal suerte que las pasadas administraciones de personal en el sector público, se vuelven anacrónicas ante las nuevas demandas de Calidad Total en la atención de las demandas sociales.

Partiendo de la perspectiva teórica de la Gerencia Pública como primera aproximación al mejoramiento de la función pública, se pueden encontrar valiosas aportaciones para el desarrollo del personal "le interesa, a la gerencia social, el desarrollo organizacional en los rubros de calidad, rendimiento, desempeño y efectividad para articular a los actores gubernamentales y no gubernamentales y conseguir resultados que se traduzcan en una mejora de los niveles de vida".<sup>3</sup> Toda vez que, se debe desburocratizar en el sentido de mejorar la actividad administrativa a través de la capacitación integral, oportuna y racional del personal público aprovechando toda su potencialidad.

De este modo, bajo el marco de la Gerencia Pública, se han venido presentando una escalada de mejoras y correcciones, en la manera de administrar los recursos públicos, en aras de acrecentar la eficacia y eficiencia de la actividad pública. Donde prevalece un Estado socialmente necesario. En otras palabras, más calidad que cantidad. "...la gerencia es una tecnología que articula capacidades de gestión, es decir *Modus Operandi* del gobierno. Es una tecnología

---

<sup>2</sup> Kliksberg, Bernardo. *El Rediseño del Estado. Una Perspectiva Internacional*. México, F.C.E.-INAP, 1996, p 35.

<sup>3</sup> Uvalle Berrones, Ricardo. *La Gerencia Social: una opción de Gobierno abierto*. En Revista de Administración Pública. Vol. 26. Puerto Rico, Universidad de Puerto Rico. Edición Especial, 1993-1994, p 144.

que permite diseñar, remodelar, proyectar, ajustar y reajustar políticas y programas sociales propios de instituciones no burocratizadas o piramidales." Implicando la total reorganización administrativa del aparato administrativo, simplificando los canales de comunicación y toma de decisiones, por cuerpos de administradores capaces, decididos y con espíritu de servicio. "Las viejas pirámides burocráticas son portadoras de grandes posibilidades de rigidez, inercia, disputas estériles por el poder, lentitud, superposiciones y desaprovechamiento de recursos"<sup>4</sup>, optando por una estructura de redes en ámbitos macro, meso y micro administrativos.

El papel que tenía la administración de personal público en años anteriores a la Reforma Administrativa desde 1982, fue simplemente nulo, las contrataciones eran asignadas por favoritismo, compadrazgos o compromisos establecidos con camarillas de los mandos superiores. La capacitación inexistente, la inducción no planificaba y programaba, el reclutamiento y selección no se conocían en los niveles operativos. Por lo que nació la necesidad de entender el cambio de las instituciones, a través de la profesionalización y dignificación del servidor público. Los asesores, especialistas en reformar estructuras administrativas, se dieron cuenta que el factor humano es la base primordial para modificar las instituciones públicas y su capacidad de movilidad ante un nuevo contexto internacional de economía de mercado, integración económica y globalización.

Valiéndose de métodos, técnicas y procesos provenientes primero de la administración japonesa, posteriormente de Europa Occidental y de Estados Unidos, se dispusieron a mejorar la actividad administrativa. "En la empresa japonesa exitosa, tiene prioridad el personal, luego el cliente y por último el accionista. En ella y otras empresas públicas y privadas de alta eficiencia el tema del personal tiene la máxima jerarquía organizacional, hay una vicepresidencia creada para tal fin, se garantiza la estabilidad...se fomenta a todas las vías el trabajo en equipo y, se asigna mucha importancia al desarrollo humano por la vía

---

<sup>4</sup> Kliksberg, Bernardo. *¿Cómo transformar al Estado?, más allá de mitos y dogmas*. México, F.C.E., 1993, p 26.

de la capacitación."<sup>5</sup> Esto incluye una buena remuneración, una profesionalización medida por parámetros de rendimiento y una amplia posibilidad de capacitación permanente, informada y participativa.

Bajo estos paradigmas de la Gerencia Pública, el modelo de reforma emergente y la reforma administrativa, es el resultado de las dos primeras, surgen nuevos modelos de administración de personal público llamada ahora gestión del factor humano, enfocados a cambiar la cultura organizacional de antaño, mejorando procesos, gracias a la Planeación Estratégica, la Reingeniería de Procesos y la Administración de Proyectos; que a su vez forman parte de la Administración de Calidad Total. Asimismo fomentan la cultura de participación, comunicación, liderazgo, compromiso, cooperación, facultación de los empleados, a través de la capacitación permanente e intensiva, las relaciones humanas efectivas y el trabajo en equipo, dentro de todos los distintos niveles administrativos que componen al aparato burocrático.

Con este nuevo paradigma de la administración de calidad, al individuo o empleado no se le considera como un número de nómina más, o un típico subordinado privado de sus posibilidades intelectuales.-motivacionales de participación. No, muy por el contrario, ahora es el actor principal de acciones de mejora, en la atención a la sociedad civil, en la mejora de procesos administrativos, en el reordenamiento de prioridades organizacionales y en su plena realización como persona. "En la administración de calidad... todo empleado es importante por su individualidad y por sus sugerencias de mejora que pueda aportar para servir al cliente... todos piensan y cada uno se autocontrola."<sup>6</sup> De lo anterior, se han retomado las bases para integrar un suceso sobre el papel que juega el personal en la toma de decisiones y en la aplicación de ideas creativas para el mejoramiento constante e incremental de su función.

---

<sup>5</sup> Kliksberg, Bernardo. *El Rediseño del Estado. Una Perspectiva Internacional*, Op Cit. p 35.

<sup>6</sup> Roel Rodríguez, Santiago. *Op Cit.* p 9.

"En la administración de calidad, los miembros de la organización aprenden a trabajar en equipo. En lugar de pensar y actuar aisladamente, aprenden a trabajar en conjunto y a reforzar los lazos de unión. Valoran la individualidad de cada uno y la codependencia."<sup>7</sup> Esto quiere expresar el sentido de unidad y cooperación que proclaman los ideólogos de la democracia liberal, donde todos tienen la posibilidad de tener influencia en la modificación de algunos procesos de gestión pública. Sus opiniones son escuchadas y posteriormente tomadas en cuenta. Teniendo un efecto positivo en la solución de demandas y en la satisfacción del ciudadano por añadidura. Mejorando notablemente las expectativas e imagen del empleado y de la institución donde labora día con día frente la sociedad. Reflejando toda esa creatividad humana desperdiciada antaño, en el desarrollo constante y sostenido del organismo donde se realicen estas mejoras de calidad.

#### A) El PROMAP y equipos de trabajo.

En el mismo orden de ideas, el presupuesto asignado a los recursos humanos no se considera más que gasto obligatorio por que así lo dice un presupuesto de egresos, sino toda una inversión a futuro con posibilidades de extender su capacidad creadora. Puede decirse, igualmente, que los avances en materia de administración de personal público en México se están presentando de manera lenta y pausada, pero con resultados muy prometedores al mediano plazo. Gracias a la incursión de estas nuevas corrientes del pensamiento administrativo, se dio origen a lo que se conoce hoy como Programa de Modernización de la Administración Pública Federal 1995-2000, basándose en un diagnóstico de la necesidad imperiosa de mejorar la función pública en sus distintos ámbitos de acción, plantea cuatro subprogramas:

##### 1. Participación y Atención Ciudadana.

---

<sup>7</sup> *Ibidem*, p 12.

2. Descentralización y/o Desconcentración Administrativa.
3. Medición y Evaluación de la Gestión Pública.
4. Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público.

Del subprograma sobre la Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público, se desprende que se debe "impulsar en el servidor público una nueva cultura que favorezca los valores éticos de honestidad, eficiencia y dignidad en la prestación del servicio público, y fortalezca los principios de probidad y de responsabilidad".<sup>8</sup>

El Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP 1995-2000), establece los objetivos generales y las líneas de acción y estrategias para impulsar un decidido movimiento dirigido a analizar y mejorar la función pública, con objeto de atender con mayor eficiencia y eficacia los servicios que deben proporcionarse a la sociedad.

Como es sabido toda reforma del aparato burocrático es siempre gestada al interior del Poder Ejecutivo Federal, el cual tiene encomendada esa facultad en el Art. 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Así, el Ejecutivo Federal cuenta con tres gabinetes que tienen como característica el dar un seguimiento por especialidad ejecutiva a cada misión de la administración pública. Existen dos gabinetes principalmente el legal y el ampliado, aunque a veces se considera un tercero llamado especializado el cual puede incluir personal de los dos primeros. La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal designa puntualmente y con toda claridad sus competencias, organización y funciones encomendadas a cada una. Corresponde a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, a través de su Unidad de Desarrollo Administrativo dar seguimiento en la mejora constante de los recursos humanos de la administración pública federal.

---

<sup>8</sup> Poder Ejecutivo Federal. *Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000*. México, Presidencia de la República, 1995. pp 55-57.

Todo lleva un orden y una razón de Estado para poderse aplicar en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional, es por ello, que siempre se debe considerar la aplicación del ordenamiento estatal que regula, norma y conduce toda la estructura del aparato público en México, debido principalmente a que en la administración pública se hace todo lo que la ley le dice expresamente, a diferencia de la iniciativa privada que puede hacer todo lo que la ley no le prohíbe.

Para alcanzar objetivos y metas dentro de la administración pública en México, es necesario contar con un sistema de planeación, que permita ver en dónde se está y hacia dónde se quiere ir. Monitorear, controlar y evaluar la dirección que debe llevar las actividades gubernamentales es el papel que desempeña el;

- Sistema Nacional de Planeación Democrática.
- Plan Nacional de Desarrollo.
- Programas: sectoriales, regionales, especiales e institucionales.
- PROMAP.
  - \* Esquema de Fortalecimiento y Consolidación de la Modernización para la Administración Pública.

En esta última parte de la planeación nacional, la administración pública cumple imperiosamente con la necesidad de contar con un sistema integral de capacitación para el servidor público, misma en donde la integración de Equipos de Trabajo, resulta fundamental para el desarrollo, mejoramiento y avance del proceso administrativo en su conjunto. Herramientas de dicha modernización son; definición de estándares, el pensamiento estadístico, la administración de acciones de mejora y el trabajo en equipo.<sup>9</sup>

El esquema de fortalecimiento y consolidación de la modernización para la administración pública tienen como finalidad generar los elementos necesarios para que las

---

<sup>9</sup> Datos obtenidos de la consulta de la página electrónica de la SECODAM en Internet; [www.secodam.gob.mx](http://www.secodam.gob.mx)

dependencias y entidades determinen las acciones de mejora que les permitan integrar desde una perspectiva estratégica el proceso de planeación para la programación, presupuestación y evaluación de su quehacer institucional, en este esquema la capacitación constituye uno de los mecanismos que sustentan los procesos de cambio y mejora que requieren las instituciones, al ser la herramienta a través de la cual se forma, actualiza y desarrolla el capital humano como elemento sustantivo que impulsa la productividad de la institución.<sup>10</sup>

## **B) La administración pública de calidad.**

El individualismo que prevalecía en los años anteriores a esta reforma administrativa de fondo (1995) a través del PROMAP, donde la incapacidad, la frustración del empleado, el régimen autoritario del jefe, y las decisiones cupulares se daban, están desapareciendo paulativamente. Para dar paso a la formación del nuevo servidor público, más participativo, líder de ideas, promotor del cambio, y actor principal de una nueva cultura organizacional de facultación.

La mayoría de los servidores públicos no temen a los nuevos derroteros de la vida administrativa, muy al contrario, están dispuestos a experimentar novedosas posturas estratégicas y operativas.

Definitivamente, trabajar en equipo no es fortuito ni artifice de la cultura norteamericana o de algún estrategia japonés, muy al contrario, en México, se ha trabajado en equipo, en las elecciones se requiere de un Comité, cuando se forma un gabinete se está trabajando en equipo, tal vez la diferencia que muchos autores han destacado, como Fran Rees, es que no es lo mismo trabajar en equipo que reunirse en equipo. Ambos difieren en los objetivos y metas planteadas al inicio de su formación. La cohesión, confianza, cooperación e iniciativa son valores que se comparten con el equipo de trabajo.

---

<sup>10</sup> Ibidem.

Dependencias como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, trabajan en equipo al formular el anteproyecto de Presupuesto de Egresos y Ley de Ingresos de la Federación, o Entidades como PEMEX, contemplan los grupos estratégicos y los operativos. Signos que manifiestan el tamaño que han tenido estas nuevas herramientas en la mejora de sus actividades institucionales.

Sin lugar a dudas, la gerencia ya no es como se consideraba en sus inicios, como una mera coordinación eficaz de los recursos propios del Estado. Más bien, es ahora, toda una técnica que exige la movilidad de los gerentes públicos hacia una mejora continua "El nuevo paradigma...indica que la excelencia no se halla en el gerente encerrado en su oficina, conectado con la organización por memorándums, dedicado a planificar, apoyado por el organigrama, los manuales de normas y procedimientos".<sup>11</sup>

Muchos son los elementos consustanciales que tiene la nueva gestión de recursos humanos o administración de personal, el más importante es el referente al trabajo en equipo, porque es novedoso, en el sentido de que antes no se contemplaba ningún manual o referencia institucional sobre su promoción, simplemente se decía entre líneas cómo trabajar en comités, asambleas, camarillas o gabinetes, siempre a través de manuales de organización o de procedimientos. Ahora ya no es así, existe un metodología, una técnica y un principio que está dando luz a esta nueva actitud ante el trabajo en los centros administrativos del sector público como ya se mencionó.

Se debe hacer mención sobre otro factor fundamental en la integración, dirección y control de los equipo de trabajo, que es el término *empowerment*. Este concepto, se acuñó a penas unos diez años atrás, por unos consultores norteamericanos especialistas en el comportamiento organizacional. Psicólogos en su mayoría, los cuales, se enfocaron a buscar el ingrediente principal que diera consistencia y fuerza a los equipos de trabajo en sus distintas etapas. Considerando que el *empowerment*, resulta benéfico, cuando se delega

---

<sup>11</sup> Kliksborg, Bornardo. *El Rediseño del Estado. Una Perspectiva Internacional. Op Cit.* p 38.

eficazmente a quienes se encomendará una actividad medular dentro de cualquier organización, explorando su experiencia, cooperación y compromiso de servicio.

En la guía metodológica que facilita SECODAM a todo el personal adscrito al área de capacitación de recursos humanos, de cualquier entidad o dependencia, existe un pequeño apartado que se llama "Facultación, decisión y acción de los equipos de trabajo".<sup>12</sup> esto quiere decir que esta habilidad de otorgar poder, derecho y responsabilidad a los integrantes del equipo de trabajo, rendirá fruto a muy corto plazo. Como consecuencia del gran requerimiento que tienen los empleados de sentirse impulsores del cambio institucional.. Dejando al gerente público el criterio normador de qué tanta facultación delegará a cada equipo de trabajo a su cargo. Faltando claramente la descripción de cómo llegar a facultar, no desaprovechar, la motivación y conocimientos del subordinado.

La facultación y los equipos de trabajo se están imponiendo día con día en las distintas instituciones públicas o privadas, dejando a su paso invaluables beneficios para la organización y al individuo que ahí labora. Crean también un ambiente cordial, de confianza, de retroalimentación, actualización e inducción por la pertenencia que se da entre los objetivos generales de la organización y los particulares del individuo.

Ante este contexto administrativo, el presente estudio tratará de explicar los principios, tendencias, e instrumentos que regulan la integración o formación de Equipo de Trabajo en el sector público mexicano. Además de considerar el *empowerment* (Facultación) como proceso inherente para el éxito en los equipos de trabajo autodirigidos. Retomando las aportaciones de la Administración de Calidad, Planeación Estratégica y de la Gerencia Pública que en materia de capacitación, motivación y relaciones humanas existan para dar consistencia teórica en la formación de grupos humanos homogéneos y comprometidos con los objetivos organizacionales del sector público.

Respetando en todo momento el orden que presenta el Esquema de Fortalecimiento y Consolidación del Proceso de Modernización de la Administración Pública en México.

La exposición girará en torno a las distintas contribuciones, que a lo largo del estudio de la administración de personal público se han realizado en los últimos diez años a nivel federal.

Infaliblemente, se pondrá un especial énfasis en los niveles operativos de la administración pública, con esto se quiere decir, que son los niveles más bajos de la jerarquía y donde se realizan la mayoría de los procesos tecnico-administrativos del aparato burocrático.

El presente estudio busca en forma general, investigar cómo la Administración de Calidad ha influido en la modernización del aparato administrativo, a través de sus métodos, técnicas y herramientas, para el apuntalamiento de los equipos de trabajo en el sector público. En lo particular, describir los pasos necesarios para la selección, integración, desarrollo y consumación de un Equipo de Trabajo, para mejorar los estándares de producción de servicios hacia la sociedad mexicana; ampliar y documentar la necesidad de llevar a la práctica el *empowerment* (Facultación), en el proceso de conformación de Equipos de Trabajo. Asimismo, como puente de comunicación interna y de confianza entre jefes-jefes, jefe-empleado y empleado-empleado.

Las razones que motivaron este estudio son:

1. Reconocer los beneficios de los nuevos paradigmas en el quehacer institucional en la administración pública mexicana; de la Administración de Calidad, Administración por Objetivos, la Filosofía Japonesa, los Círculos de Calidad y la Gerencia Pública, como opciones de mejoramiento de los procesos

---

<sup>12</sup> Datos obtenidos de la consulta de la página electrónica de la SECODAM en Internet; [www.secodam.gob.mx/uda/cecal/trabajo.doc](http://www.secodam.gob.mx/uda/cecal/trabajo.doc)

administrativos. Su desconocimiento ha traído enormes manifestaciones de censura hacia el mejoramiento o la incursión hacia nuevos estadios de la forma en que se hacían las cosas.

2. La polémica surgida dentro de las unidades administrativas con relación a la forma o modo en que se realizan cada una de las tareas encomendadas al personal operativo, ante el hecho de que todavía prevalecen los sistemas piramidales en la toma de decisiones. No existen equipos de trabajo, todo se realiza mecánicamente, por inercia, o por simple necesidad de dar desahogo a un trámite, ocasionando malestar entre los empleados por no ser considerados parte importante de la organización; opiniones, sugerencias y opciones de mejora.
3. Buscando estudiar y analizar en lo posible la factibilidad de aplicar cada uno de los objetivos propuestos, en la vida profesional de los futuros administradores públicos, evitando en lo posible la aplicación a ultranza de una técnica fácil que a la larga resulte frustrante o falta de base teórica y jurídica en la vida pública.
4. Que este trabajo también sirva para fines académicos y personales, dando lugar a un criterio netamente sustentado en el estudio de una adecuada investigación socio-administrativa. Se cree al mismo tiempo, que lo vivido hasta hoy día dentro de nuestra esfera administrativa, sea una base imprescindible para sentir la necesidad de buscar el perfeccionamiento de los procesos de equipos de trabajo y facultación. Y no quedarse en la mera apariencia de lo que promete ser una solución a corto plazo de muchos desajustes internos de la gestión de los recursos humanos.
5. El tema es apasionante por todo lo que implica para todo aquel que quiere administrar humanamente su personal, dirigirlo a metas, darle su razón de ser dentro de la organización, intergrando efectivamente un grupo de personas con plena responsabilidad de sus actos, comprometida con la misión y visión de la institución.

Motivos suficientes y claros para elegir un tema tan poco explorado en el sector público. Y en espera de ser explotado por las nuevas generaciones de administradores públicos, comprometidos con la sociedad cada vez más participativa, exigente y apurada por obtener respuestas a sus demandas.

Se consideró apropiado para esta investigación un estudio documental, y de consulta cibernética a través de la Internet, debido a la limitada disponibilidad de libros referentes a los Equipos de Trabajo y *empowerment*. Con esto se busca aprovechar el material a su máximo, apoyándose en experiencias laborales de quien escribe. Enriqueciéndolo, con bases teóricas y de una contrastación elocuente de las posiciones que sobre estos temas se ha escrito en los últimos años. Corroborando el impacto que se tiene en los libros y publicaciones especializadas sobre administración pública de personal, y su realidad cotidiana. Así con la revisión analítica del material documental y electrónico existente sobre los temas mencionados permitirá orientar a la adecuada selección de métodos y técnicas, que se verán reflejadas en forma rigurosa y sistemática en la descripción del fenómeno, para obtener una perspectiva más precisa de sus dimensiones. De tal suerte, se señalarán los lineamientos para la prueba de la hipótesis.

Reconociendo la dimensión del tema, se optó por un estudio macro-institucional, esto quiere decir, que se estudiará de manera general las posibilidades que se tienen en cada dependencia o entidad de la administración pública federal, para la aplicación y seguimiento de las pautas de modernización que se emiten en SECODAM, para el mejoramiento de procesos. Surgiendo de un programa nacional de modernización, el cual se apoya en un esquema establecido para todas las unidades administrativas del sector público.

Precisamente por la envergadura del tema de modernización y la adopción de metodologías como la Planeación Estratégica o la Reingeniería de Procesos. De ellas se retomará únicamente lo referente a Equipos de Trabajo y

*empowerment*, sin menoscabo de las referencias que se hagan sobre estos en otras especialidades de la administración de personal como; motivación, relaciones humanas o capacitación, etc. Que fungirán como complementos teóricos de valor sumo en el desdoblamiento de una investigación concerniente al desarrollo del personal público.

### **C) Referencias teóricas para la gestión del factor humano.**

Antes de dibujar un panorama más o menos acabado acerca de los conceptos que se emplearán en el desarrollo del estudio a realizar, será de máxima utilidad presentar una visión de los enfoques dirigidos a la administración de personal.

De Recursos Humanos (de apoyo). En este enfoque se trata principalmente del crecimiento y desarrollo de las personas a fin de que pueden alcanzar los niveles más altos de aptitud, creatividad y realización dado que los individuos son considerados la parte más importante de cualquier organización y sociedad. Aquí se parte "...del supuesto del que el enriquecimiento de las capacidades de la gente producirá directamente una mayor eficacia en las operaciones...busca considerar al administrador como un promotor del desarrollo y desempeño y no como un controlador autoritario de empleados." <sup>13</sup> Surge también un modelo de motivación propio a este enfoque, conocido también como Modelo Inicial junto al de Relaciones Humanas. Donde hay dos teorías fundamentales "X" y "Y", donde "la primera sostiene que la gente es floja y sin ambiciones, por lo tanto, sólo puede ser motivada con dinero o con un buen trato. La segunda sostiene que la gente le gusta trabajar, tiene ingenio, es responsable y su motivación la encuentra en la satisfacción del trabajo."<sup>14</sup> Y por lo tanto, en la combinación de su esfuerzo personal con el de un grupo de trabajo, que le permita proponer y promocionar sus

---

<sup>13</sup> Keith Davis, John. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México, Mc Graw Hill, 2000, pp 16-17.

<sup>14</sup> Montaño Sánchez, Francisco. *Motivación*. En *Revista Laboral* No. 98, México, Sicco, 2001, p 63.

planes de mejoramiento continuo del proceso administrativo a su cargo, dentro de la organización misma.

Enfoque de Contingencias. Aquí la idea se basa principalmente en la premisa de que las diferentes situaciones requieren de prácticas diferentes de comportamiento, en función de la eficacia buscada. Por lo que se debe analizar cada una de las situaciones para dar opciones a distintas formas de actuar u obrar. Considera afortunadamente la estructura física, ambiental y social donde se desenvuelven los individuos para crear condiciones propicias para ellos y la organización. Evitando a toda costa la implantación de principios universales o generalizaciones del comportamiento humano.

Enfoque Orientado a Resultados. Se busca la evaluación de programas de comportamiento organizacional en términos de su eficacia. Esto quiere decir que si el individuo es satisfecho en sus demandas como ser pensante este retribuirá a la organización con mejor actitudes ante el trabajo, dando paso a innovaciones y productos terminados, sean bienes o servicios. Muchas de las medidas propuestas a través de programas que impulsan el ahorro de materia prima o de procesos engorrosos, para la sociedad se combinan con la practica de la administración de calidad total. A través de una amplia variedad de técnicas y recursos de capacitación. "...la capacitación de los empleados en la comprensión y uso de instrumentos estadísticos y la significativa participación de los empleados en sistemas basados en equipos."<sup>15</sup>

Enfoque de Sistemas. Aquí se hace reconocimiento de que todas las partes de una organización interactúan entre sí en una relación compleja. Asimismo se obliga a los administradores a tomar una visión holística del asunto, lo que permitirá interpretar las relaciones persona-organización en términos de personas integrales, grupo integral, organización integral y sistema social integral. Los administradores "deben contribuir a la creación de una cultura organizacional en la que el talento sea utilizado y desarrollado, la gente se sienta motivada, los equipos sean

productivos, las organizaciones alcancen sus metas y la sociedad coseche grandes beneficios."<sup>16</sup>

Una vez expuesto grosso modo, los enfoques del comportamiento humano donde se fincará el presente estudio, se pasará a la exposición de la escuela del pensamiento administrativo que englobará la parte conceptual. Considerando la importancia que tiene dar tono, color y forma al panorama de investigación propuesto, de las escuelas neoclásicas que sugieren los investigadores de la administración pública, se tomará el paradigma de las Relaciones Humanas. Por los siguientes motivos;

- Como resultado de la baja moral de grupo, deficiente producción, descontento e incluso hostilidad por parte del personal, a pesar de los buenos sueldos y prestaciones, en 1924 en la *Western Electric*, se solicitó la intervención del Consejo Nacional de Investigaciones de la Unión Americana, sus estudios revisaron el tipo de iluminación, el material y el tipo de materiales sin obtener grandes hallazgos. Hasta que en 1929, la Universidad de Harvard encabezada por sicólogo australiano Elton Mayo, dio como resultado "Los estudios de Hawthorne."
- "Destacaron el papel que los grupos desempeñan en la organización, destacando que el elemento humano no se debe considerar en forma aislada, sino de acuerdo a su interacción con otros individuos; el sentido de pertenencia, la solidaridad y las posibilidades de participación para los grupos pueden tener mayor relevancia que los aspectos físicos..."<sup>17</sup>
- Esta escuela busca analizar los problemas administrativos con un formato donde ya no predomina el criterio individual, ni se considera al individuo sólo ante la organización, por el contrario, se le contextualiza en su forma colectiva sea grupo o en equipo, sin dejar de lado su comportamiento, "el trabajo por

---

<sup>15</sup> Keith Davis, John. *Op. Cit.* p 18.

<sup>16</sup> *Ibidem.*, pp 19-20.

<sup>17</sup> Carrillo Landeros, Ramiro. *Metodología y Administración*. México, Noriega Editores, 1989, pp 135-137.

equipo, su organización y su conducción en pro de fines institucionales, mediante la instauración de dispositivos orientados a estimular la cooperación entre los individuos."<sup>18</sup> Sin olvidar el papel y valor que tiene la comunicación sea informal o formal dentro de la organización.

De los anteriores enfoques, surgió el Desarrollo Organizacional el cual servirá como método para comprender el papel que juegan tanto la estructura organizacional como el individuo en su conjunto para la consecución de metas y objetivos comunes.

Desde la década de los años setentas, una serie de estudios emprendidos por un grupo de científicos estadounidenses enfocados a mejorar la planeación del desarrollo organizacional, han servido como base para lo que hoy día se conoce como el Desarrollo Organizacional.

En sentido estricto el Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del Comportamiento expresada desde el Enfoque Sistémico.

Si bien es cierto que la Teoría del Desarrollo Organizacional está compuesta o integrada por un conglomerado de teorías administrativas como; la Teoría Clásica propuesta por Taylor; la Teoría de las Relaciones Humanas; la Teoría de la Burocracia; la Teoría Estructuralista; la del Comportamiento, etc., es en ésta última donde nace, se desarrolla y encuentra su marco teórico conceptual. Pues "se verificó que no basta sólo con desarrollar un entrenamiento o adecuación individual o grupal, sin provocar cambio específico, sino que es necesario también establecer un estándar de desempeño y un programa coherente de cambio en toda la organización".<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> *Ibidem*, p138.

<sup>19</sup> Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, Mc Graw Hill, 1998, p 457.

equipo, su organización y su conducción en pro de fines institucionales, mediante la instauración de dispositivos orientados a estimular la cooperación entre los individuos."<sup>18</sup> Sin olvidar el papel y valor que tiene la comunicación sea informal o formal dentro de la organización.

De los anteriores enfoques, surgió el Desarrollo Organizacional el cual servirá como método para comprender el papel que juegan tanto la estructura organizacional como el individuo en su conjunto para la consecución de metas y objetivos comunes.

Desde la década de los años setentas, una serie de estudios emprendidos por un grupo de científicos estadounidenses enfocados a mejorar la planeación del desarrollo organizacional, han servido como base para lo que hoy día se conoce como el Desarrollo Organizacional.

En sentido estricto el Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del Comportamiento expresada desde el Enfoque Sistémico.

Si bien es cierto que la Teoría del Desarrollo Organizacional está compuesta o integrada por un conglomerado de teorías administrativas como; la Teoría Clásica propuesta por Taylor; la Teoría de las Relaciones Humanas; la Teoría de la Burocracia; la Teoría Estructuralista; la del Comportamiento, etc., es en ésta última donde nace, se desarrolla y encuentra su marco teórico conceptual. Pues "se verificó que no basta sólo con desarrollar un entrenamiento o adecuación individual o grupal, sin provocar cambio específico, sino que es necesario también establecer un estándar de desempeño y un programa coherente de cambio en toda la organización".<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Ibidem, p138.

<sup>19</sup> Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, Mc Graw Hill, 1998, p 457.

Los estudios realizados por psicólogos para el mejoramiento de la productividad organizacional también aportaron valiosas herramientas o técnicas para analizar la dinámica de grupos. Considerando al trabajador como un ser social, pensante y con sentimientos y emociones propias. Ya que si lograban emparejar los intereses particulares del empleado, con los objetivos generales de la organización, se lograría desarrollar y mejorar la empresa.

Sin lugar a ninguna duda, la fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: El estudio de la estructura, por un lado, y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, por otro lado, integrados a través de un tratamiento sistémico. La teoría de sistemas, aglutinó los aspectos estructurales y comportamentales, posibilitando, a partir de allí, el surgimiento del Desarrollo Organizacional.

Existen cuatro variables en cualquier modelo del Desarrollo Organizacional básicamente;

- El medio ambiente, el impacto de las tecnologías en las instituciones y en los valores sociales.
- La organización, tomando en cuenta el dinamismo y flexibilidad de la organización para soportar esas turbulencias o cambios en los valores sociales y de expectativas.
- El grupo social, considera aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales.<sup>20</sup>
- El individuo, resalta las motivaciones, actitudes, necesidades del individuo.

De este modo, se puede concluir que la mutua relación entre estas variables básicas nos permitirán diagnosticar la situación y proponer mejoras de corrección.

El Desarrollo Organizacional parte de ciertos conceptos, necesarios para poder emprender su análisis.

1. Organización: es "...la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente".
2. Cultura Organizacional: para cambiar la organización hay que cambiar primero su cultura. Esto es, cambiar un modo de vida, un sistema de creencias y valores dentro de la plantilla laboral, reflejándose este cambio en la supervivencia de la organización.
3. Cambio: es la capacidad de adaptación como condición básica de sobrevivencia. El proceso de cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas que vienen de fuera o de algunas partes de la organización. Esas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización.
4. Desarrollo: es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de sí misma y a la plena realización de sus potencialidades. De lo anterior Blake y Mouton, presentan tres tipos de desarrollo:
  - Cambio evolucionario: lento o gradual.
  - Cambio revolucionario: violento.
  - El desarrollo sistemático: se comparan el modelo actual de la organización con el que deberá de ser.
5. Toda organización pasa por una serie de fases: Fase Pionera, Fase de Expansión, Fase de Reglamentación, Fase de Burocratización y Fase de Reflexibilización.

En síntesis el Desarrollo Organizacional "...es un proceso de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicados a una organización visualizando la institucionalidad de una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa".<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Ibidem., p 461.

<sup>21</sup> Ibidem., p 471.

Los objetivos que persigue el Desarrollo Organizacional:

1. Busca el desarrollo y consecución coincidente de objetivos generales de la empresa con los individuales del empleado.
2. Plantea los cambios necesarios para que surja la empresa.
3. Aumentar la productividad en la empresa.
4. La interacción entre la organización y el medio ambiente.
5. La necesidad de continua adaptación.

Como se ha visto el Desarrollo Organizacional, pretende mejorar los medios por los cuales los sistemas técnico, administrativo y personal-cultural actúen entre sí, como también las maneras por los cuales la organización se relaciona con el ambiente externo.

Por lo cual requiere de un proceso para lograr su éxito:

- Recolección de datos. Abarca la determinación de la naturaleza y disponibilidad de datos necesarios y los métodos para recopilarlos.
- Diagnóstico organizacional. Enfoca principalmente el proceso de solución de problemas.
- Acción de intervención. Esta puede ser hecha a través del entrenamiento de la sensibilidad y métodos de laboratorio, hasta la formación de grupos o intergrupos. Además puede ser definida como una acción planeada a ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico.<sup>22</sup>

Dentro del desarrollo organizacional existen dos modelos relacionados mutuamente; los relacionados con los cambios estructurales (iniciados generalmente por la administración así como la tecnología adoptada por la organización) y los referidos a los cambios comportamentales (impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización).

---

<sup>22</sup> Ibidem., pp 477-478.

En los primeros se encuentran:

1. Cambios en los métodos de operación.
2. Cambios en los productos.
3. Cambios en la organización.
4. Cambios en el ambiente de trabajo.

En los segundos se encuentran:

1. Desarrollo de equipos. "Desarrollar las potencialidades de los individuos, desarrollando la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, en otras palabras que exista la sinergia."<sup>23</sup>
2. Suministro de informaciones adicionales. Da la posibilidad de adiestrar al personal en el manejo de mayor número de datos.
3. Análisis transaccional. A partir del estudio del Yo, se puede analizar las relaciones entre empleados.
4. Reuniones de confrontación. La realiza un consultor por lo regular externo a la empresa, y es corte socioterapéutico.
5. Tratamiento de conflicto intergrupar. Aquí se confrontan grupos y no individuos.
6. Laboratorio de sensibilidad. Es una técnica de alteración del comportamiento.

Los modelos surgidos de su combinación; estructural y de comportamiento. Son más complejos:

1. *Managerial Grid* o D.O. del tipo Grid, propuesto por Blake y Mouton. Se parte de que el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en la estrategia y en el ambiente interno de la organización. Su objetivo

---

<sup>23</sup> Audirac Camarena, Carlos. *ABC del Desarrollo Organizacional*. México, Trillas, 1999, p 19.

consiste en alterar la relación resistencia-impulso, con el fin de conseguir al máximo impulso con el mínimo de resistencia.

- II. Modelo de D.O. de Lawrence y Lorsch. Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo, a saber: diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación.
- III. Modelo 3-D de eficacia gerencial de Reddin. En este método se exige al gerente que sea mas eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de manera apropiado, a la situación de cambio. Para Reddin la eficacia administrativa es *el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de "producto" (resultados) de su posición en la organización*. La única tarea del administrador es ser eficaz. Su objetivo es liberar y canalizar la gran reserva de eficacia potencial de todo ejecutivo sabe que puede conseguir.<sup>24</sup>

Entre los valores humanos que deben considerarse en el desarrollo del personal:

1. Colaboración.
2. Trabajo en equipo.
3. Confianza.
4. Dependencia e interdependencia.
5. Punto de vista sistémico u holístico.<sup>25</sup>

Finalmente, "busca integrar las necesidades de los individuos y las necesidades de la organización a través de técnicas de laboratorio. Para el Desarrollo Organizacional, las necesidades de la organización son la adaptabilidad de sus unidades e individuos frente a los cambios ambientales, aumentando la productividad e identificación y lealtad de los participantes...pretende satisfacer las necesidades de soledad y falta de poder del individuo incentivando en él mayores

---

<sup>24</sup> Chiavonato, Idalberto. *Op. Cit.* p 510.

<sup>25</sup> Audirac Camarena, Carlos. *Op. Cit.* p 22.

habilidades sociales, mayor apertura y relaciones interpersonales y mayor seguridad, habilidades éstas aplicables en cualquier nivel y tipo de organización".<sup>26</sup>

Ahora bien, se considerarán tres categorías a ser tratadas a lo largo de la investigación; Equipos de Trabajo, *empowerment* y Participación.

Por Equipo de Trabajo vamos a entender "un grupo de personas (normalmente entre 4 y 10), con habilidades complementarias con un objetivo y con un conjunto de metas en común. Sus miembros están comprometidos para trabajar unidos a fin de lograr sus objetivos, cada uno de ellos es responsable de los resultados, todos los integrantes se reconoce como miembros del equipo y rigen sus conductas con base en una serie de normas de actuación y valores compartidos."<sup>27</sup>

Como consecuencia de las iniciales teorías de la motivación donde se consideraban al hombre malo por naturaleza o bueno según sus principios laborales o expectativas. En otras palabras teorías "X" y "Y". Cuando un empleado es considerado más que un ser interesado por un sueldo o incentivo económico, surge la necesidad de tratarlo de distinta manera. Delegarle cierta autoridad, responsabilidad y recursos, causa enormes beneficios tanto al gerente como al mismo empleado y la organización, permitiéndole al empleado sentirse importante en la reforma administrativa, pues pone un mayor interés en su trabajo y en sus relaciones humanas. Esto se llama Empowerment. que significa facultación o delegación de decisión.

Más teóricamente significa "es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral."<sup>28</sup> Esto contribuye a eliminar las condiciones que causan sensación de ineficacia; en cambio, propician

<sup>26</sup> Chiavonato, Idalborto. *Op. Cit.* p 514.

<sup>27</sup> SECODAM. Guía Metodológica para la Integración de Equipos de Trabajo., p 1. [www.secodam.gob.mx/uda/capacita.html](http://www.secodam.gob.mx/uda/capacita.html).

<sup>28</sup> Keith, Davis. Newstrom, John. *Op. Cit.* pp 244-245.

sensaciones de eficacia personal en los empleados. Por efecto del *empowerment* los empleados se sienten facultados para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se les presentan.

Será muy útil considerar el resto de metodologías aplicables a la realidad administrativa de México. No se puede prescindir de ninguna posibilidad o recurso teórico que pueda darle mayor consistencia argumental a esta investigación. El por qué se escogieron estos paradigmas deriva de su posición vanguardista y progresista en la Reforma Administrativa, que día con día se va construyendo con la participación de todos los servidores públicos y la sociedad en general, que es quien recibe el producto final, ejemplo de la mejora en el aparato administrativo público.

Mediante el análisis crítico de la Administración Total de Calidad, auxiliada por el Desarrollo Organizacional, la Planeación Estratégica y la Escuela de las Relaciones Humanas introducidas en la Administración Pública, a través del Esquema de Fortalecimiento y Consolidación del Proceso de Modernización de la Administración Pública en México durante 1995-2000, en su rubro de Capacitación. Se puede determinar el porqué es necesario la instrumentación de acciones de mejora continua, a través de Equipos de Trabajo complementados con el *empowerment* (facultación), en la mejora de procesos administrativos dentro del aparato burocrático. Evitándose la desorganización interna, el desaprovechamiento de recursos, la desmotivación e inmotivación del personal, el retraso de la gestión de servicios a la sociedad, dando como resultado malestar y rechazo a esta manera de administrar. Suponiendo que la posibilidad para cambiar todo lo anterior se ubique en estas dos herramientas de modernización administrativa.

El modelo propuesto en el estudio no busca ser un recetario, ya que en la administración pública no existen guías o fórmulas que puedan dar respuestas a las problemáticas de la sociedad y del mismo aparato público; más bien busca proporcionar las bases necesarias para diagnosticar la necesidad de cambiar la

cultura del autoritarismo burocrático al liderazgo facilitativo, para lo cual requiere de un equipo de trabajo heterogéneo en su composición, pero homogéneo en sus metas, objetivos y valores institucionales. Buscando en todo momento el análisis crítico constructivo del objeto de estudio; el factor humano y su relación con el resto de la organización.

La distribución de los temas en este estudio es la siguiente: En el primer capítulo se presenta el marco histórico conceptual de la participación laboral en la conformación de grupos de trabajo. En el segundo, se describen las bases teóricas que intervienen en la comprensión de equipos de trabajo y, factores que influyen en la participación del trabajador; estructura organizacional, comunicación, estructura participativa y sistemas de autoridad y poder. El tercer capítulo, incluye un método de análisis administrativo de gran importancia, por su aplicación en la conformación de equipos de trabajo propiamente en una organización administrativa indistinta; definiéndose desde el concepto de grupo y sus diferencias con un equipo de trabajo, hasta llegar al proceso de desarrollo del mismo. En el cuarto capítulo de la investigación, se establecen las cualidades, funciones y papel del líder facilitador al coordinar y guiar un equipo de trabajo, englobando su labor en las fases de construcción del equipo; exponiendo diferencias substanciales del líder burócrata con el líder facultador y, un primer acercamiento al *empowerment* (facultación). El quinto capítulo aborda la naturaleza del *empowerment* o facultación, partiendo de sus características psicológicas inmanentes, el proceso de delegación de autoridad, cambio de cultura sobre el control de mando, niveles de cambio, estilos de cooperación y programas de participación. El último capítulo es fundamental, y en él se establece un Modelo para Promover el Liderazgo Facultador (*empowerment*) en Equipos de Trabajo, dentro del Sector Público, a fin de dar respuesta a los líderes del mismo, para perfeccionar su razón de ser dentro de la estructura administrativa de calidad, insertando esquemas que van de lo general a lo particular sobre el tema. Al final del estudio se presentan a manera de conclusiones algunas observaciones sobre la factibilidad de instrumentar equipos de trabajo facultados en la administración pública.

## CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA PARTICIPACIÓN LABORAL EN EQUIPO.

Las unidades de organización y métodos, para cumplir con las tareas de diagnóstico y estudio de la organización, así como de diseño organizacional y, en forma más particular, de elaboración de los manuales administrativos, deben recurrir a la teoría de la organización (que les proporciona conceptos y técnicas administrativas) y la metodología de investigación para apoyar sus estudios y diagnósticos.

En ésta sección, más que abordar la teoría de la organización en forma exhaustiva, ya que existe un gran volumen de obras sobre el tema, se emprenderá un breve bosquejo de los enfoques y aportaciones que pueden aplicarse en la mejora del personal administrativo inscrito en ella. Para tal efecto iniciaremos con el enfoque tradicional; administración científica, escuela organicista y de organización burocrática de manera muy somera. Se continuará posteriormente con el enfoque del comportamiento humano; escuela de relaciones humanas, escuela behaviorista o conductista, y la sociológica. Siendo la primera de ellas nuestro objeto de estudio.

### 1.1 La Escuela Tradicional o Clásica.

Su objetivo principal es la racionalidad administrativa, entendida como la constante de productividad y eficiencia; su idea fundamental, consiste en que toda norma o principio administrativo es bueno, pues con ello se obtiene el máximo de producción.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Análisis realizado a partir de la investigación sobre "Evolución de la teoría administrativa", en la materia de Política y Administración Pública. 1999.

Se ubica dentro de ésta a Taylor (administración científica), Fayol (escuela organicista), y Weber (organización burocrática) como teóricos básicos.

Taylor al considerar el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas y la necesidad de aumentar la competencia y eficiencia de las organizaciones por la Revolución Industrial, creó como respuesta su administración científica. Para la cual, el instrumento conceptual que utilizó como sustento consistía en la aplicación del método científico al estudio de la administración y en particular al de la tarea del obrero unitariamente.

Taylor postuló también una tercia de principios de los cuales emana la organización científica del trabajo:

1. "Reunir todos los elementos de conocimientos tradicionales que estaban en el pasado en posesión de los obreros, de clasificar esa información, de hacer una síntesis y de extraer de los conocimientos reglas y fórmulas adecuadas a la organización.
2. Todo trabajo intelectual debe ser sacado del taller para ser concentrado en las oficinas de organización y planificación.
3. La tarea de cada obrero debe ser prevista en su integridad por la dirección al menos un día antes."<sup>2</sup>

Otro de los postulados de esta forma de concebir la administración, era que los trabajadores tendían a la vigilancia y al ocio dentro de la jornada de trabajo, para evitar o al menos retrasar de esa manera la ocupación. Por lo que, el sistema de autoridad que se adopta es de tipo piramidal y jerárquica, donde la delegación de poder y responsabilidad se hacen en cascada, completado con un sistema financiero (multas) y represivos para asegurar la obediencia. En pocas palabras

---

<sup>2</sup> Neffa, Julio. *Proceso del trabajo. Nuevas formas de organización en el trabajo*. México, Edit. INET, 1982, p 86.

"es un sistema...donde al obrero le es arrancada toda posibilidad de decidir sobre su proceso de trabajo, sobre su producto y sobre sus condiciones de trabajo."<sup>3</sup>

En la escuela organicista (fisiológica o anatómica de la organización) donde Fayol es el iniciador,<sup>4</sup> Partió del análisis de las funciones de la gerencia y no del obrero únicamente como lo hizo Taylor. La preocupación básica de esta escuela "organicista" fue aumentar la eficiencia de la empresa mediante la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales. Su obra (*Administración industrial y general*), la dividió en tres grandes apartados: Cualidades y preparación de los administradores; Principios generales de administración y Elementos de administración (proceso administrativo).

No se puede pasar por alto, también, la escuela que posteriormente siguió las enseñanzas de Fayol. Urwick, Gulick y Mooney. De los cuales el segundo, se considera el más fecundo, ya que aporta los principios de la departamentalización. Según Gulick, la división del trabajo constituye la base de la organización. Dicha división debe fundamentarse en el principio de homogeneidad, es decir, reunir en la misma unidad las personas que ejecutan el mismo trabajo, mediante el mismo proceso, para la misma clientela, el mismo lugar.

Para Max Weber el padre de la *organización burocrática*, el desarrollo del capitalismo exigió una administración mediante la cual se pudieran prever las decisiones. La empresa capitalista no podía acoplarse a una administración de tipo patriarcal, que procediera según su gusto y misericordia, necesitaba una organización eficiente capaz de adaptarse a los nuevos cambios que supuso el desarrollo del capitalismo en una sociedad cada vez más industrial. Weber no define a la burocracia, más bien señaló sus características, las cuales determinó

---

<sup>3</sup> *Ibidem*, p 89.

<sup>4</sup> Domínguez, Carlos. Material de apoyo para la materia de *gestión de Recursos Gubernamentales 2000.*, pp 2-4.

mediante la utilización de los tipos ideales, como método de análisis y de las observaciones y experimentaciones sobre el terreno. El Tipo Ideal de burocracia se caracterizó por los siguientes aspectos: Alto nivel de especialización; Jerarquía establecida mediante reglas; Selección de personal con base en la competencia técnica y Separación de la fortuna privada y pública. Ciertamente, la organización burocrática tiene su propia tipología a través de la dominación (carismática, tradicional).

A manera de redondeo general referente a los anteriores enfoques administrativos, será de suma utilidad comparativa, revisar algunas críticas;

- Se considera al enfoque clásico como mecanicista por el hecho de que concede más importancia a la organización formal que al elemento humano y por querer asimilar la tarea del obrero a la de la máquina.
- La especialización no provoca una mayor eficiencia sino al contrario: aburrimiento, monotonía y frustración en el trabajador que desempeña constantemente la misma tarea.
- Una crítica especial para Taylor y Fayol es la ausencia de comprobación científica.
- Los estudios del enfoque clásico son limitados pues se constriñen a tratar unilateralmente los aspectos de la organización. Taylor la producción, Fayol la estructura y el proceso de organización, y Weber la racionalidad.
- Una crítica particular a la organización burocrática es que sólo se pueda aplicar en organizaciones que realizan tareas rutinarias y no en organizaciones que se basan en la creatividad y la innovación.

## 1.2 Los enfoques del Comportamiento Administrativo.

Estos enfoques surgen para contrarrestar al mecanicismo de la teoría clásica. Elementos como el aburrimiento, la frustración y la monotonía provocadas por la especialización del trabajo, conocidos como "disfunciones del taylorismo", comienzan a preocupar a los estudiosos de la administración. Aparecen los

primeros psicólogos industriales y sociólogos quienes analizan la manera de contrarrestar dichas disfunciones, lo que da origen a la teoría del comportamiento humano en las organizaciones.<sup>5</sup>

En general, el enfoque del comportamiento administrativo reagrupa los estudios sobre organización que han realizado psicólogos, sociólogos y antropólogos.

Su instrumento conceptual básico lo constituye el grupo de trabajo y, su principal preocupación es la satisfacción y superación del mismo dentro del entorno laboral, como medio para lograr los objetivos de la organización y el grado de compatibilidad entre las necesidades de la persona y las de la organización.

Ahora bien, se ubica dentro de éste enfoque, la escuela de *relaciones humanas*, la escuela behaviorista o conductista, la escuela sociológica de las organizaciones y el desarrollo organizacional.

### **1.3 La Escuela de Relaciones Humanas.**

Los resultados de las investigaciones de Elton Mayo en Hawthorne, Estados Unidos, constituyen el origen de la escuela de las relaciones humanas y del enfoque del comportamiento administrativo.

Elton Mayo inició su investigación cuando trata de demostrar la influencia que producen las condiciones de trabajo en la productividad. Los primeros resultados y observaciones determinan que reorienta su investigación al utilizar otras técnicas de investigación que lo llevan a concluir que la influencia del grupo social sobre el comportamiento individual es lo que determina la producción. Las fases de su investigación fueron las siguientes.

---

<sup>5</sup> El presente estudio se fundamenta en el libro de Katz, D. y Kahn. *Psicología social de las organizaciones*. México, Trillas, 1990, pp 96-143.

Fases:

- I. *Relación de variables fisiológicas con la productividad.* En esta primera fase, Mayo experimentó en una sala de ensamble, en la cual participaron seis mujeres que armaban aparatos telefónicos, la influencia de las variables fisiológicas como la iluminación, la humedad, la disminución de la jornada de trabajo, el reposo, etc., en la producción. La variable dependiente era la producción y la variable independiente la iluminación, la humedad, etc., al relacionar las variables se encontró que la producción no era influida por las condiciones físicas del trabajo, ya que se incrementaban a pesar de la variación provocada. En esta fase se concluyó que existían fuertes lazos de solidaridad en el grupo experimental que permitieron producir más y que se empezó a describir el liderazgo en el grupo. Estas conclusiones llevaron a Mayo y a sus colaboradores a cambiar la técnica de investigación.
- II. *Entrevistas.* En esta segunda fase se utilizaron variables psicosociales como motivación y satisfacción en el trabajo, en relación con la producción. La técnica de investigación empleada fue la entrevista dirigida que después se modificó a entrevista no dirigida. En esta fase se concluyó que factores humanos y sociales como el status, la motivación, el sistema de valores de la organización y sobre todo del grupo de trabajo, influían sobre el comportamiento individual dentro del proceso de producción.
- III. *Observación de grupo.* Esta tercera fase se utilizaron variables sociológicas pues se observó el comportamiento del grupo social de trabajo. Obteniéndose grandes descubrimientos, a favor de la integración del individuo en la organización a través de células productivas, que promocionaban la participación y experiencia de los trabajadores en su totalidad.

Evidentemente, en esta fase se concluyó que en definitiva el grupo determinaba la producción de cada trabajador. Que eran factores sociales y no psicológicos los que determinaban la producción. El aumento de la eficiencia de la organización no se debe a una mejor especialización y organización, como lo

pretende el enfoque clásico, sino la armonía basada en la interacción y motivación de los miembros de la organización.

Esta posición de Elton Mayo dio inicio a la escuela de relaciones humanas, que desarrolló estudios posteriores sobre motivación, liderazgo, dinámica de grupos, organización informal, etcétera.

Ahora bien, para emprender un estudio más consistente acerca de la teoría de las relaciones humanas, estas las vamos a dividir en dos ramas. La primera se va a referir a la moral, el liderazgo y la productividad. La segunda, más sofisticada, tiene que ver con la estructuración de los grupos; se finca sobre premisas de la primera pero las aplica a la organización como un todo.

#### **1.4 Modelos del liderazgo y la productividad.**

La tesis central de esta rama de las relaciones humanas dice que un buen liderazgo conllevará a un aumento de la productividad por parte de los trabajadores.<sup>6</sup> El "buen liderazgo" se describe normalmente como democrático y no como autoritario, centrado en el trabajador y no en la producción, interesado en las relaciones humanas más que en las reglas burocráticas. Esto es en otras palabras, que un liderazgo bueno producirá una moral alta y ésta a su vez llevará a un mayor esfuerzo que se materializará en una mayor productividad.

##### **1.4.1 Actitudes y rendimiento.**

El primer estudio sistemático que se realizó sobre este tema fue en 1930, por psicólogos industriales aplicando cuestionarios y entrevistas a 200 mujeres las cuales manejaban maquinaria en una fábrica. El resultado de su investigación fue que las actitudes de las chicas no estaban relacionadas con sus actitudes hacia su

---

<sup>6</sup> Análisis hecho con base al texto de Perrow, CH. *Sociología de las organizaciones*. México, Mc Graw Hill, 1986, en sus capítulos 2 y 4.

trabajo, supervisores, políticas de personal. Posteriormente, siguieron investigando sobre otras variables como la edad, inteligencia, educación y ajuste emocional sin llegar a una conclusión satisfactoria. Todo podría haber terminado aquí con este resultado negativo, de no ser que el resultado era difícil de creer. No fue hasta 1954, que dos psicólogos de nombres Arthur Brayfield y Walter Crockett, investigaron más allá de estos hallazgos experimentales. Confirmando los resultados obtenidos en 1930 en el sentido de que había poca evidencia de que las actitudes tuvieran algún efecto. Las personas que encontraban satisfechas con sus redes de relaciones interpersonales no eran necesariamente las más motivadas para producir; ciertamente, el trabajador tenía muchos objetivos o motivaciones, y la producción, en el mejor de los casos, era sólo un objetivo periférico. Aún con la satisfacción de buenas relaciones humanas, había un alto grado de ausentismo y de rotación de puestos. Debido a que no había una comunión entre las metas y objetivos del individuo y, los de la organización.

La satisfacción para Edward Lawler y Lyman Porter, podría deberse a un alto rendimiento, más bien que ser su causa, *si es que* se recompensa al trabajador por su alto rendimiento. Las causas de un alto rendimiento pueden ser muchas cosas, incluyendo buenos equipamientos y un liderazgo autoritario. Puede asegurarse que la productividad depende mucho más de cosas tales como los cambios tecnológicos o de las economías de escala que del esfuerzo humano.

#### 1.4.2 Liderazgo y rendimiento.

La relación entre actitudes y rendimiento constituye una formulación sencilla del problema de la productividad. Más complejo resulta determinar el efecto de la conducta de liderazgo sobre el rendimiento humano. En un instante, lo que se requiere es a saber que constituye un buen líder y si entonces uno enseña a las personas a ser buenos líderes o, cuando menos, a encontrar buenos modos de selección, cabe suponer que quedaría resuelta la mayor parte de problemas de la organización. La tradición de las relaciones humanas ha considerado la conducta

de dirección o de supervisión como formada principalmente por trabajadores activos y no por una buena toma de decisiones sobre factores tan impersonales y vulgares como el mercado, la tecnología, la competitividad o la estructura organizativa.

Psicólogos principalmente, fueron quienes iniciaron una serie de estudios relacionados con el liderazgo a partir de la Segunda Guerra Mundial, pues buscaban descubrir y catalogar todos los rasgos que pudieran afectar al liderazgo. "Su objetivo se centró sobre el líder, no sobre los miembros del grupo. Más de lo que lo haría cualquier líder de cualquier grupo. Se prestó poca atención, inicialmente, al menos, a la situación en la que el grupo se encontraba o al tipo de organización o de tarea.

Resultado de éstos estudios, se derivaron dos dimensiones o factores que parecían explicar la variación del liderazgo y el rendimiento del grupo. A una se le denominó -estructura iniciadora- referida a la estructuración y definición de la función tanto del líder como de sus subordinados. Un líder con alta puntualidad debería ser activo en; Comunicar, informar, programar actividades, en ensayar nuevas ideas. A la otra se le llamó -consideración- consideración para con los sentimientos de los subordinados, respeto por sus ideas y confianza mutua. Un individuo con alta puntuación en este factor promoverá buenas relaciones y comunicación bidireccional. Estos básicamente son los aportes de la escuela de Ohio.

A la par en la Universidad de Michigan, conceptualizaron otros dos estilos; orientación del empleado y orientación de la producción. El primero representaba un buen ejercicio de las relaciones humanas; el segundo un énfasis sobre los aspectos técnicos del trabajo. Se consideraron independientes, en consecuencia un líder podría apuntar en los dos estilos citados.

## 1.5 Bases psicológicas de la organización.

En toda organización no basta conocer las bases estructurales que establecen las funciones y responsabilidades de los miembros en su interacción laboral, también hay elementos psicológicos que deben ser considerados.

### 1.5.1 Motivación.

Mientras que la antigua teoría de la administración científica se dedicaba a la organización y olvidaba a la gente, algunos métodos psicológicos recientes observan a fondo a los individuos y olvidan su interdependencia estructurada en el contexto organizacional. Esto gracias al estudio de las recompensas como medio por el cual se obtendrán mejores resultados en la productividad. Para dar una mayor consistencia teórica nos remitiremos a tres preguntas básicas propuestas por el autor.<sup>7</sup>

1. "¿Qué tipos de conducta necesita un funcionamiento organizacional efectivo? La organización administrativa exigirá a casi todos sus miembros varias pautas de conducta y quizá sean distintas las bases motivacionales de esas distintas pautas estructurales.
2. ¿Qué pautas motivacionales diferentes se usan y pueden usarse en el ámbito organizacional? ¿Cuáles son sus diferentes lógicas y psicológicas? ¿Cómo influyen sobre el funcionamiento organizacional las varias pautas motivacionales? Un esquema motivacional dado será efectivo para producir un tipo necesario de conducta y totalmente ineficaz para producir otro.
3. ¿Qué condiciones permiten deducir una pauta motivacional dada, en un cierto ámbito organizacional? Quizá se pueda identificar el tipo de motivación más adecuado para producir una conducta dada, pero sigue existiendo la necesidad de saber cómo hacer surgir o producir tal motivo en la organización".

---

<sup>7</sup> Perrow, CH. *Op. Cit.* en su capítulo 2., p 310.

### 1.5.2 Requerimientos conductuales.

Para que una organización funcione adecuadamente, es indispensable crearle un ambiente donde la gente o trabajadores se sientan a gusto dentro del sistema, así como crear condiciones óptimas de rapidez en el acceso de personal a dicho sistema, lo cual provocará una disminución en la deserción y rotación. Esto dependerá enormemente de las condiciones ambientales y a la situación del personal. El ensueño o ausentismo mental, es otro de los problemas que se deben contrarrestar, pues no basta que la gente se encuentre de cuerpo presente en el sistema. Posteriormente, la actividad de ellos debe ser confiable para garantizar un mínimo de cantidad y calidad en su trabajo. en otras palabras deben saber cual es su deber. Hacer lo más que se pueda y hacerlo bien, son los requerimientos conductuales más conspicuos que plantea la organización. A continuación se presentan los principales tipos de actividad que la organización debe inculcar en sus miembros para poder sobrevivir.

#### CUADRO No. 1.1 PAUTAS DE CONDUCTA INDIVIDUAL NECESARIAS AL FUNCIONAMIENTO Y LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONALES.

- |   |
|---|
| <p>1. Unirse al sistema y permanecer en él.</p> <p>a) Reclutamiento</p> <p>b) Bajo ausentismo</p> <p>c) Baja rotación de personal.</p>  |
| <p>2. Conducta confiable: ejecución del papel en el sistema.</p> <p>a) Satisfacer las normas cuantitativas de ejecución o excederlas.</p> <p>b) Satisfacer las normas cualitativas de ejecución o excederlas.</p>   |
| <p>3. Conducta innovadora y espontánea: rendimiento superior al requerido por el papel para lograr las funciones organizacionales.</p> <p>a) Cooperar con los compañeros.</p> <p>b) Acciones para proteger al sistema al sistema o subsistema.</p> <p>c) Sugestiones creadoras para mejorar la organización.</p> <p>d) Autoadestramiento para responsabilizarse más de la organización.</p> <p>e) Crear en el ambiente externo un clima favorable para la organización.</p> |

Fuente: elaborado del Libro de Perrow, CH. *Op. Cit.* en su capítulo 2, p 302.

### 1.5.3 Pautas motivacionales.

Aunque relacionadas entre sí, las categorías y subcategorías de conducta anteriores no necesariamente están motivadas por las mismas pulsiones y necesidades. La pauta motivacional que atraerá y mantendrá a la gente en la organización no será necesariamente igual a la que conduzca a una productividad mayor. Sin lugar a dudas, los motivos que crean esa productividad mayor no son necesariamente los mismos que sirven de apoyo a interrelaciones cooperativas en interés del logro organizacional; por ello, cuando se habla de práctica y procedimientos que ayudarán a cumplir la misión organizacional es necesario especificar el tipo de requerimiento conductual incluido.

Resulta conveniente dividir en cuatro las categorías las pautas motivacionales posibles dentro de la organización: obediencia legal, satisfacción instrumental, expresión de sí mismo y valores interiorizados. La primera se refiere aceptar las prescripciones del papel y las órdenes organizacionales, debido a que son legítimas. El miembro del grupo obedece reglas porque estas provienen de fuentes legítimas de autoridad y se imponen a través de sanciones legales. La motivación no se relaciona en sí con la actividad. Dos fuentes motivacionales ayudan a que la legitimidad logre obediencia: una, la fuerza externa que se moviliza para obligar a ésta; otra, la aceptación interior de la autoridad legítima. La legitimidad se entiende como un concepto sociopsicológico, pues refiere tanto a situaciones sociales en que se presentan modos de obediencia generales como a procesos psicológicos ocurridos dentro del individuo y explican por qué obedece éste. En otras palabras, aceptar las reglas legales de un sistema es condición necesaria para que individuo participe en ese sistema.

Por otro lado, dar recompensas a las conductas que se desean; se espera que al ir aumentando las recompensas aumentará la motivación de trabajar; en otras palabras: las acciones se vuelven instrumento para lograr recompensas específicas. Dentro de cualquier sistema se administran recompensas a los

miembros por pertenecer a éste, además de que irán en aumento según la antigüedad de él, como ocurre en el gobierno. Pensiones de retiro, permisos por enfermedad, cuidado médico y otras formas de prestaciones son ejemplos de ellos. Existen otras compensaciones llamadas individuales; consistentes en aumentos de salarios, ascensos y reconocimientos concedidos a personas en base a méritos individuales. Otra forma de motivación proviene de la aprobación que reciben de los líderes, esto significa la satisfacción que una persona obtiene cuando la alaba una persona poderosa y respetada, incluso aunque no exista la posibilidad de ascenso o aumento. La aprobación social venida del grupo propio es un similar de recompensa individual.

*La expresión de sí mismo y la autodeterminación:* constituyen la base de la identificación con el trabajo; es decir, de la satisfacción directamente derivada de ejecutar el papel. El científico obtiene satisfacción de investigar; el compositor, de crear sinfonía; el artesano, de ejercer su habilidad.

*La expresión de valor y la idealización de sí mismo:* llevan a interiorizar las metas organizacionales. La meta se vuelve un valor más dentro de la idiosincrasia del trabajador o parte del concepto que este mismo tenga de sí. Como resultado la persona acumula satisfacciones de expresar actitudes y conductas que reflejan sus creencias propias.

Como primera conclusión, se refiere a motivación interiorizada a la que activa a un individuo hacia las metas del grupo porque estas, representan valores personales propios o resultan adecuadas para su concepto de sí mismo. La gente así motivada se describe como personas que tienen sentido de su misión, o dirección, o un compromiso. En gran parte de las organizaciones existe un núcleo pequeño de miembros de tal clase, quienes han interiorizado los valores del sistema organizacional.

#### 1.5.4 Condiciones y consecuencias de las pautas motivacionales.

*Obediencia legal.* Para funcionar adecuadamente, y hacer efectivos los controles organizacionales y legales que atraerán a la gente al sistema, por medio de este método, es indispensable crear leyes de reclutamiento y de la antigüedad laboral. El servicio militar y la asistencia a la escuela son obligatorios porque el aparato gubernamental y las leyes dan apoyo a la demanda organizacional de obediencia ejemplificando lo anterior. Con ellos se reduce el ausentismo en todas las organizaciones mediante reglas legales; pero quizá ese control legal de las ausencias produzca una elevada tasa de rotación de personal.

En el mismo orden de ideas, la obediencia legal incluye cuatro condiciones que lo conllevan a su activación; a) usar fuentes de autoridad reconocidas (utilizar una fuente adecuada de autoridad reconocida); b) la claridad de las normas legales; c) usar sanciones y castigos específicos; d) amenazar al individuo con que se le echará del sistema. En pocas palabras, la obediencia legal tiene como base la idea de que todos los buenos ciudadanos obedecen ciertos imperativos específicos. Si se tienen dudas respecto al imperativo o si se interpreta de distintas maneras, entonces no se considera que la ley tenga carácter propio, sino que es un medio de obtener ventajas individuales. En este sentido se mina la base legítima de la obediencia legal. Estos argumentos se revisarán con detalle más adelante.

Definitivamente, es condición fundamental de la obediencia legal que el individuo esté involucrado en un sistema social. Los sistemas sociales en que participa son parte de su modo de vivir y el hecho de rechazar la autoridad y las reglas del sistema significa rechazar al sistema.

*Satisfacción instrumental.* Es muy importante distinguir entre recompensas dadas al esfuerzo y la ejecución individuales y las recompensas de sistema que se dan a la gente en virtud de su membresía en el mismo. En la primera se tienen los

incentivos del trabajo a destajo, ascensos recibidos por un rendimiento sobresaliente o cualquier reconocimiento especial dado en contribución notable al funcionamiento organizacional. La segunda incluye; prestaciones, instalaciones recreativas, aumentos de salarios (por haber subido la vida), seguridad del trabajo y condiciones placenteras del mismo. Positivamente, las recompensas individuales ayudan a atraer gente al sistema y a conservarla. Tales recompensas también sirven para que la gente se sienta motivada a sobrepasar las normas cuantitativa y cualitativa de la ejecución del papel, sin embargo su efectividad se ve mermada cuando se aplica a un grupo de gentes que realizan tareas parecidas, pues entran en competencia sobresaliendo únicamente unos pocos. A veces, mediante recompensas monetarias se fomenta la presentación de sugerencias creadoras que mejoren la organización; no obstante, en general singularizar individuos por sus contribuciones extras a la causa no es el modo más efectivo y confiable de lograr la motivación para el logro de los objetivos organizacionales.

## 1.6 Estrategias de motivación en el trabajo.

Con el movimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas se dieron varias y diferentes estrategias para mejorar la participación y por ende, la productividad en las organizaciones.

### 1.6.1 Paternalismo.

"En este tipo de administración la gerencia trata bien al empleado ya que estos trabajarán más por la lealtad y la gratitud que por los malos tratos y mucha supervisión."<sup>8</sup> El argumento es noble y hasta se podría decir que "humano", pero tuvo enormes fallas en su aplicación. Engendraba resentimientos en vez de gratitud sus prestaciones ya se tomaban como normales u obligatorias. Es bien

---

<sup>8</sup> Strauss/Sayles. *Personal, problemas humanos de la administración*. México, Prince Hall, 1981, p 34.

sabido que el Paternalismo daba prestigio a una empresa si las prestaciones eran bondadosas, pero aún así, esto no funcionó por mucho tiempo.

### **1.6.2 Gerencia higiénica.**

En este otro tipo de administración, que pasa por alto la gratitud y sostiene que "las prestaciones generosas, las buenas condiciones de trabajo y la supervisión amable, produce empleados satisfechos y por consiguientes, empleados satisfechos trabajan duro."<sup>9</sup> Aquí se dieron altos sueldos y prestaciones así como condiciones de trabajo con buena supervisión, pero los resultados en la práctica de esta manera de administrar personal no fueron satisfactorios, ya que este tipo de motivación hace que el empleado trabaje con un mínimo de esfuerzo. El empleado sólo hace lo que le toca y no más.

#### **1.6.2.1 Las necesidades humanas.**

Asimismo hay otras posiciones psicológicas que abordan con mesura el tema, para tal efecto a continuación se exponen dos grupos importantes que determinan la conducta del individuo integral;

- Necesidades innatas o primarias. Se presentan aun sin la voluntad del individuo; alimentación, sed, sexo.
- Necesidades adquiridas o secundarias. Se presentan dependiendo de la voluntad del individuo; diversión, lujo, confort, prestigio, triunfo, fama.

Ciertamente ninguna de las necesidades de los grupos anteriores se logran satisfacer completamente, por lo que forman un círculo viciosos. Por tanto, el ser humano es un ser insatisfecho por naturaleza.

---

<sup>9</sup> *Ibidem.* pp 35-36.

Para Salvador Mercado, existen dos factores motivacionales que forman la columna vertebral en la motivación de los trabajadores:<sup>10</sup>

- Satisfacción de las necesidades físicas.
- Satisfacción de las necesidades de seguridad.

### 1.6.3 Abraham Maslow.

Maslow estudiando a profundidad las principales necesidades que empujan al hombre a actuar como actúa en sociedad o grupo, dibujó un esquema global de cada una de ellas. Son básicamente cinco;

1. Necesidades de autodesarrollo. La cultura, el adiestramiento, la capacitación.
2. Necesidades de valía o estima. Posición que ocupa el trabajador entre su compañeros, atendiendo a su personalidad.
3. Necesidades sociales. Compañerismo, fiestas, deportes.
4. Necesidades de seguridad. Estabilidad en el trabajo.
5. Necesidades fisiológicas o físicas. Necesidades innatas o primarias así como económicas.

De lo anterior se desprende, "quien haya de aplicar los programas de motivaciones en una empresa debe darse perfecta cuenta de cuáles son las necesidades que habrá de tomar más en cuenta para motivar a los trabajadores".<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Mercado, Salvador. *Administración aplicada*. México, Trillas, 1998, pp 650-651.

<sup>11</sup> *Ibidem*. p 655.

#### 1.6.4. Fredrick Herzberg.

Este teórico explica su postura, por medio de la confrontación entre motivadores y necesidades:

**CUADRO No. 1.2  
MOTIVADORES Y NECESIDADES.**

Motivadores. Son los factores que de encontrarse presentes conducen a actitudes positivas en el trabajador y si no producen el sentido contrario.	Necesidades higiénicas. Son aquellas que si no se encuentran presentes causan disgusto..
Logro. El trabajador desea ver resultados obtenidos por su trabajo.	Físicas o fisiológicas. Condiciones de trabajo adecuadas.
Reconocimiento. Requiere que periódicamente se le reconozca su participación en la empresa	Seguridad. Debe estar segura de que no va a perder su trabajo, además de un trato justo.
Trabajo en si mismo. El trabajador se motiva por medio de la identificación con su trabajo.	Económicas. Básicamente al sueldo, servicios que presta la empresa.
Responsabilidad. A mayor responsabilidad mayor delegación de autoridad igual ha mayor motivación.	Orientación. Información sobre reglas, instrucciones de trabajo.
Crecimiento. El trabajador siempre desea saber más para lograr su realización personal.	Sociales. Interacción de los trabajadores dentro y fuera de la empresa.
Autodesarrollo. Se funda en el anterior punto.	Status. El hombre busca estar en un nivel de importancia, cada vez más alto. <sup>12</sup>

Fuente: Elaboración propia con base a distintas lecturas relacionadas al tema.

Las necesidades y motivadores que deben ser consideradas para lograr la integración plena y comprometida de los miembros de una organización, se manifiestan en niveles de satisfacción, y rango de importancia, de tal suerte que no puede al empleado importarle la seguridad en el empleo, sin antes sentir condiciones de trabajo satisfactorias como un sueldo decoroso que le permita

<sup>12</sup> Ibidem, pp 659-662.

alimentarse adecuadamente, lo que le permitirá concentrarse mejor en su próxima meta de seguridad.

#### 1.6.5. George Strauss.

Este autor propone varias alternativas para motivar al trabajador.

- Sé fuerte. Por medio de castigo, amenazas o despidos. A corto plazo es muy eficiente.
- Sé bueno. Se basa en elevar la moral de trabajo de todo el personal.
- Negociación implícita. Consiste en vivir y dejar vivir.
- Competencia dentro de la empresa. Se motiva a través de una competencia justa entre el conglomerado de empleados de la organización..
- Motivación interiorizada. Se motiva por medio del trabajo ejecutado por el mismo trabajador, haciéndole notar la importancia de la tarea que desarrolla. "...se da proporcionando oportunidades para satisfacer necesidades por medio del cumplimiento del trabajo, así se interioriza la motivación de modo que el operario disfrute de producir bien su función".<sup>13</sup>

Las alternativas arriba mencionadas deben ser aplicadas de manera combinada para obtener mejores resultados al momento de instrumentarlas en la organización. evitando a toda costa la inclinación a favorecer al trabajador como al administrador.

Además una persona que es adecuadamente motivada siempre se torna positiva, creativa y emprendedora, siempre dispuesta a emprender con iniciativa cada una de sus funciones. Por el contrario, cuando no se motiva al personal éste se vuelve perezoso y maniaca, buscando siempre pretextos para no realizar su trabajo como es debido.

---

<sup>13</sup> Strauss/Sayles. *Op. Cit.* pp 41-42.

### 1.6.6. Modelos para motivar.

Motivación por temor. Hace hincapié en la autoridad, y consiste en obligar las personas a trabajar amenazándolas con despidos y castigos si no lo hacen. Aquí el supervisor debe ser duro y fuerte.

Motivación por incentivos. Promete recompensas para lograr los mismos fines que la motivación por temor.

Motivación por actitudes. Esta está basada en el conocimiento y comprensión de la naturaleza humana. Buscando cambiar las actitudes de los empleados. "La motivación por actitudes que trata a cada persona...con objeto de producir la clase de conducto orientada hacia metas que es necesaria para construir una organización estable y eficiente".<sup>14</sup>

Asimismo otros estudios acerca de la importancia que tienen los impulsos de motivación en la vida de los empleados, consideran que el entorno cultural (familia, escuela, iglesia y libros) determinan profundamente su concepción que éste pueda tener sobre el trabajo, y la forma en que se conduce cotidianamente como ser social. Mc-Clelland representa la corriente de investigación de pautas motivacionales más fecundo. Sus estudios se fundaron en los impulsos de logros, asociación y poder. además de los tres anteriores investigó el de competencia, el cual a brindado grandes aportes en los intentos actuales de crear productos y servicios de alta calidad. A continuación se presentan:<sup>15</sup>

Motivación de logro.- Como naturaleza de algunos individuos las metas deben ser un fuerte motivador para mejorar sus escala dentro de la organización,

---

<sup>14</sup> Ibídem., p 671.

<sup>15</sup> Keith Davis. *Comportamiento humano en el trabajo*. México, Mc. Graw Hill, 2000. La presente síntesis busca dar un panorama somero de las aportaciones de Mc-Clelland, para el estudio y desarrollo de la motivación dentro de la organización., pp 128- 130.

independientemente de las posibles recompensas monetarias que le represente el subir de nivel. No necesariamente son estímulos monetarios los que espera, sino el reconocimiento de sus superiores a través de una efectiva retroalimentación con su entorno. Algunos investigadores de este rama del comportamiento humano, afirman el parecido que tiene este impulso al logro, con la cultura japonesa del Kaizen, el cual exige que todo empleado buscará constantemente mejorar lo que le rodea. En ocasiones, no es muy propio éste impulso para trabajar en equipo o delegar responsabilidades, pues los superiores exigirán más allá de lo que el empleado promedio puede ofrecer con su actividad.

Motivación afiliativa.- Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás. En otras palabras, buscan el "aplauzo" y reconocimiento de sus compañeros de trabajo por su cooperación y entrega. Pero tienen un defecto los administradores orientados a la asociación "suele dificultárseles la asignación de tareas complicadas, la dirección de las actividades laborales y la vigilancia de la eficacia en el trabajo".<sup>16</sup>

Motivación a la competencia.- Aquí el impulso de ser bueno o especialista en alguna actividad laboral, motiva al trabajador a superarse continuamente. No sólo creando un bien o servicio, sino agregándole un valor agregado; "calidad". Esto por obvias razones impone una necesidad de exigirse más con la satisfacción del ego. "En general tiende a desempeñar capazmente sus labores, dada su satisfacción interna que experimenta como producto de un trabajo bien realizado y la estimación de quienes observan sus acciones (compañeros de trabajo, clientes, superiores y clientes)."<sup>17</sup> La motivación por impulso a la competencia subestima en ocasiones las diferencias entre compañeros (debido al distinto nivel de adiestramiento y capacitación de cada sujeto), por lo tanto, resulta inconveniente

---

<sup>16</sup> Ibidem., pp128-129.

<sup>17</sup> Ibidem, p 129. Los autores especifican la diferencia que hay entre la motivación por logros (que es meramente cuantitativa) de la dirigida a competencia (que busca la perfección de sus capacidades).

para el Trabajo en Equipo. Menosprecia las relaciones humanas base consustancial para mejorar la participación y la cooperación en el trabajo.

Motivación por poder.- Impulso dirigido a modificar situaciones a través de la influencia al resto de los individuos involucrados en una actividad o meta. El poder ostentando motiva a quien los busca a crearse vías para llegar a él. Quizá sea necesario aclarar que el poder en si mismo, debe hacerse llegar de forma legítima, esto es, que por su liderazgo y trabajo el resto de los compañeros acepte dicho poder del otro.

A continuación se presentan las conclusiones de este capítulo:

La historia del pensamiento administrativo referente al personal a través de los años en sus primeras expresiones, demuestran un marcado sentido de formalidad en las relaciones laborales, el individuo no existe más que en una nómina, es un ápice más dentro de la organización. Primeramente, se concebía al trabajador en una unidad, ajeno a su capacidad de relacionarse y de expresión, posteriormente, se consideró en grupo relacionado por meros intereses de trabajo con otros compañeros homólogos a él, con la entrada de la sociología y la psicología (Maslow, Strauss, Herzberg), los administradores se dieron cuenta que el trabajador además de estar incluido en las dos primeras clasificaciones, también pertenece a una sociedad que le influye y modela. Todos estos ambientes podían o no favorecer la cultura de trabajo, su desempeño, nivel de productividad y status dentro de la organización.

Ahora bien, conforme se han ido complicando los modelos administrativos, en forma progresiva, de igual forma quedan los siguientes teoremas: una moral alta lleva a la productividad; un buen liderazgo (liderazgo democrático, buenas relaciones humanas, consideración y respeto) lleva una moral alta y por tanto, a una productividad; un liderazgo eficaz (combinando una preocupación por la gente con una preocupación por la efectividad en el desempeño del puesto) lleva a una

moral alta y/o productividad; el liderazgo efectivo debe moldearse de acuerdo con la situación grupal (es decir, tarea del grupo, estructura, relaciones entre los miembros, calendario, estrés, etc.). Salvo las excepciones, no suelen admitir que los líderes puedan cambiar sus estilos de actuación para adecuarse a las exigencias de la situación.

Concluyentemente, la necesidad de crear garantías de estabilidad y de buenas relaciones entre trabajadores-jefes, funcionarios-empleados, o por decirlo de otra manera la contradicción capital-trabajo, ha llevado a los administradores a perfeccionar sus instrumentos de desarrollo humano o de amortiguamiento del conflicto laboral entre estos actores a veces antagónicos. En parte, para obtener una mayor ganancia a través de la productividad, pero también de dar una salida a las tensiones naturales derivadas obviamente del individuo al entrar a cualquier organización.

Estas formas de comprender la administración de personal en su totalidad, son la piedra de toque que sostiene el bagaje de conocimientos modernos relacionados al tema, pero falta aún avanzar más sobre este respecto, es por ello que en el siguiente capítulo se pulirán factores que actualmente son necesarios para construir equipos de trabajo facultados.

## **CAPÍTULO II. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PARTICIPACIÓN DEL TRABAJADOR DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.**

Posteriores a estas teorías, surgieron los clásicos modelos participativos, como una forma de llevar al trabajador al logro de metas y objetivos organizacionales. Estos modelos establecerían un método que involucraría otros factores como la participación en el trabajo.

Asimismo, factores como la estructura organizacional, la comunicación, y forma de ejercer el poder al lado de sistemas de autoridad se describirán en forma particular, integrándose estos, al procedimiento y posibilidades teóricas de aplicación a una realidad administrativa determinada.

### **2.1 Estructura organizacional.**

Examinar las funciones y estructura administrativa de una organización sea privada o pública requiere cierta mesura al visualizar la complejidad que estas puedan representar. Tanto una como otra, requieren de una adecuada organización para cumplir con sus objetivos y metas impuestas para tal fin.

Para comprender con mayor detalle la naturaleza y propósito de una organización, se emprende un recorrido por los tópicos más elementales de dicha materia. La organización se va a entender como la identificación y clasificación de las actividades requeridas, las cuales conllevarán a realizar los objetivos planteados; en otras palabras es la estructura formalizada e intencional de papeles

y posiciones. Asignando roles y funciones específicas a cada uno de los elementos humanos que interactúan entre sí.<sup>1</sup>

Pero la división interna que representa una organización, incluye asimismo dos subdivisiones secundarias. Estas son la organización formal e informal. Por organización formal se entiende "la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente". Y por organización informal "cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aun cuando refleje resultados conjuntos", esto es, que inevitablemente el personal que labora en una organización, con el tiempo y de manera incidental crea la necesidad de comunicarse con el resto de sus compañeros laborales. Reflejándose lo anterior, al contar con una mayor y mejor colaboración de personal de otras áreas hacia una específica, gracias a la amistad que mantienen con aquellos. Hecho que beneficia directamente a la empresa y al gerente que la tiene a su cargo, pues se manifiesta en un aumento sustancial de la productividad y reduciendo ostensiblemente el margen de conflicto por la rígida estructura orgánica.

Por otro lado, la división jerarquizacional en una organización, ha demostrado que si no se cuida a detalle, puede acarrear graves disfuncionalidades y pérdida del control y la planeación. Lo que se conoce como tramo de control. Este principio establece que tiene un límite el número de subordinados que un jefe puede supervisar eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de otros factores. Como la capacitación del subordinado, o como ente superior en importancia y trabajo, ya que entre mejor preparado esté, menores necesidades de supervisión se requerirán.

En segundo lugar, lo ocupa la adecuada delegación de la autoridad; pues sino se delega a la persona idónea, corre el riesgo de presentarse el síntoma más

---

<sup>1</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo elaborar y usar Manuales Administrativos*. México, ISEF, 2000 pp 4-7.

grave de la mala organización. Afectando al tramo de control resultando poco clara o inadecuada.

La claridad de los planes, figura como el tercer factor dentro del número de subordinados que deberán relacionarse con el jefe. Gran parte del carácter del trabajo de un subordinado se define mediante los planes que habrán de ponerse en práctica, debido a que si son claros los planes tendrán una mayor eficacia los empleados a emprenderlos y cumplir con ellos. La comunicación juega un papel muy importante dentro de éste proceso, la eficacia con la cual se emplean las técnicas de comunicación influyen en el ramo de control. Ejemplo de ello se tiene cuando hay una habilidad de comunicar ideas o planes claros y concisos, se llega a acrecentar el tramo de un gerente. Por lo que se requiere de personal con mejor dicción y expresión que coadyuven a esclarecer las ordenes de mandos altos.

Finalmente, la estructura y el proceso de la organización debe considerar varios aspectos fundamentales: a) Los objetivos y planes se derivan de la estructura; b) la autoridad en una organización es un derecho discrecional por lo cual puede estar sujeto a cambios; c) El ambiente es el reflejo fiel de la estructura de la organización y d) Nunca se debe alejar la estructura de la organización del factor hombre, pues la autoridad considerara las costumbres y limitaciones de la gente trabajadora, toda vez que la estructura organizacional esta diseñada en torno a individuos y no meramente a metas y actividades concomitantes. "La organización es un proceso del ser humano y, como tal, nunca será perfecta, pero sí perfectible".<sup>2</sup> Wendell otro de los teóricos de la estructura organizacional afirma "La planeación de las estructuras organizacionales están recíprocamente relacionadas, con el flujo de capital, comunicación y materiales, a través de una organización."<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> *Ibidem*. p 7.

<sup>3</sup> Wendell, L. *Conducta organizacional*. México, CECSA, 1991, p 182.

## 2.2 Comunicación organizacional.

El hombre por naturaleza es un ser social, no puede vivir aislado de los demás, necesita comunicarse, interactuar e interrelacionarse para subsistir, satisfacer sus necesidades y desarrollarse.

La comunicación es vital para cualquier forma de vida social, la índole de la información y de las tareas, los medios, la transmisión, la intención del emisor, y la percepción del receptor son parte del proceso de comunicación.

El establecimiento de una estructura organizacional es señal de que las comunicaciones deben de seguir un camino determinado, el poder, el liderazgo y la toma de decisiones se apoyan en el proceso de comunicación, ya que carecerían de sentido ante la ausencia de información.

A medida que una organización se orienta en mayor grado hacia las ideas y las personas, la comunicación se hace importante.

Las comunicaciones a pesar de que sean escritas o transmitidas, el comunicante, es identificado como individuo. La impresión que el receptor tiene del emisor es definitivamente para tener una interpretación completa de la comunicación.

La comunicación es "una interrelación establecida a través de las palabras: escritas, orales, o a través de medios similares; es intercambio de información y, por esta entendemos 'aquello que comunicamos', entonces la sustancia que vitaliza y da razón de ser a la comunicación es la información".<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> *Ibidem.* p 735.

## 2.2.1 Clases de información.

Existen principalmente cuatro;

- **La formal.** Es la que se lleva a cabo oficialmente, respetando canales y medios destinados para ello. La comunicación formal se puede dar mediante juntas, informes, boletines, folletos informativos y los medios electrónicos.
- **La informal.** Establecida dentro de la organización, llevándose a cabo fuera del control organizacional. Esta se puede dar en un grupo de empleados que se comunican exclusivamente entre sí o bien en toda la organización. La ventaja que presenta esta forma de comunicación es que los empleados encuentran una forma de expresarse abiertamente, reflejándolo mediante sus actitudes.
- **Descendente.** La comunicación ascendente se realiza de los niveles jerárquicos superiores a los de menor nivel. El problema que muchas ocasiones implica esta comunicación es que la autoridad superior cree que no es muy importante el hecho de que sus subordinados entiendan el mensaje por que piensan que es lógico que así se capte.
- **Ascendente.** La comunicación ascendente fluye de los niveles inferiores a los superiores, de esta forma los empleados pueden manifestar sus necesidades, el apoyo que necesitan para realizar bien su trabajo o para mejorarlo aun más. Para ello, los administradores deben de crear una cultura que propicie la comunicación ascendente, porque los empleados no sentirán la confianza necesaria para expresar lo que piensan si no les hace saber y sentir que tienen libertad para dirigirse a sus superiores.

**CUADRO No. 2.1  
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA INFORMACIÓN ASCENDENTE.**

Ventajas.	Desventajas.
Es una forma de permitir al empleado que hable de sus problemas de trabajo.	
Permite exteriorizar sus opiniones e inconformidades a los mandos superiores dentro de la organización	La respuesta de los administradores a niveles inferiores es un poco tardada debido a que el jefe inmediato transmite la información a otro nivel más alto, hasta llegar al indicado y de ahí regresa nuevamente retrasándose así la retroalimentación al empleado que es quien inicia la comunicación ascendente.
Los mensajes que los empleados envían a sus supervisores pueden ser muy útiles para la toma de decisiones.	

Fuente: Elaborado conforme al análisis de Mercado Salvador. *Administración de Personal*, México, Trillas, p 310.

- **Lateral.** Es cuando las personas envían mensajes a otros de su mismo nivel dentro de esta, caracterizándose por ser informal.

### 2.2.2 Formas de comunicación.

- De persona a persona.
- De persona a grupo.
- De grupo a persona.
- De grupo a grupo.

### 2.2.3 Objetivo de las comunicaciones.

Su objetivo es hacer que otra persona sepa y entienda para uno o ambos de los siguientes fines;

- Que ejecute eficazmente su trabajo. Habilidad para efectuar el trabajo.
- Que coopere con otros y obtenga, para sí mismo, la satisfacción de haber cumplido. A la voluntad de hacerlo.

Sin olvidar que su principal objetivo es lograr que exista un verdadero entendimiento entre el jefe y el subordinado.

La comunicación como base de la integración de las relaciones interpersonales. El jefe siempre se debe preocupar por enterar sus subordinados de la información que deben y quieren saber, para crear un ambiente de confianza.

#### **2.2.4 Características mínimas de la información a comunicarse.**

Se consideran fundamentalmente ocho, que son las siguientes:

- I. Suficiente (cantidad requerida)
- II. Grado Mínimo de contaminación.
- III. Confiable (veracidad y exactitud)
- IV. Oportuna.
- V. Útil (sirva para la toma de decisiones).
- VI. Actual. Para no perder confiabilidad.
- VII. Rentable (costos políticos y sociales).
- VIII. Racionalidad (todos y cada uno de los elementos existan y operen de forma integra).

Para otros autores la información debe contar también con:

- I. Credibilidad.
- II. Contenido.
- III. Claridad.
- IV. Continuidad y consistencia.
- V. Canales de comunicación.
- VI. Capacidad de auditorio.

### 2.2.5 Canales de comunicación.

En nuestros días la información se da no solamente dentro de la organización o en un determinado departamento. Así que para llevar a cabo cualquier tipo de comunicación, se hacen necesarios varios medios específicos de canales de comunicación, que el hombre ocupa para diversas funciones como:

- A) Recibir y transmitir mensajes; retener información.
- B) Obtener conclusiones acertadas con base en informaciones verídicas.
- C) Para reconstruir el pasado y prever eventos futuros.
- D) Para iniciar y modificar procesos fisiológicos dentro de su cuerpo.
- E) Para influir y dirigir a otras gentes o eventos externos.

Por su naturaleza, los canales de comunicación se dividen en:

- A) Canales verticales descendentes. Es aquella que se dirige de los niveles superiores a los inferiores; órdenes o instrucciones.
- B) Canales verticales ascendentes. Se da de los niveles bajos a los niveles altos de la organización; sugerencias, quejas e informes.
- C) Canales horizontales o de coordinación. La que se establece entre personas de un mismo nivel; juntas.

“Canalizar es simplemente saber qué si lo que uno debe saber; que información debe pasar a su siguiente nivel de supervisión para ayudar a resolver los problemas diarios de una compañía”.<sup>5</sup>

Sin lugar a dudas, lo más difícil de la comunicación es darse cuenta de que hablar no es necesariamente comunicación. No es comunicación hasta que alguien escucha, entiende y actúa sobre ello.

---

<sup>5</sup> Mercado, Salvador. *Administración aplicada*. México, Trillas, 2000, p 752.

### 2.3 Estructura participativa.

No se concibe la estructura participativa como anárquica "las relaciones entre un jefe y un subordinado son igualmente ascendentes o descendentes, pero no sólo de información y mando, sino que constituye una auténtica concesión que permite la participación de todos en su grado y nivel".<sup>6</sup>

El poder y la autoridad residen en todos los miembros de la comunidad independientemente de las aportaciones monetarias y laborales con las que hubieran contribuido.

Las estructuras participativas, según Hermida, diluyen la idea de autoridad formal inflexible, se modifican los conceptos relacionados con la jerarquía, se establece la necesidad de colaboración y responsabilidad propias de la organización tradicional, en lugar de la oposición de intereses, tienen menos niveles jerárquicos y más interacción horizontal.

### 2.4 Formas de ejercer el poder y sistemas de autoridad.

Dentro de toda organización humana existen relaciones de poder y autoridad, que permiten dar cuenta de la necesidad preeminente de poder dibujar adecuadamente cada uno de estos conceptos en el contexto de las relaciones humanas y de mando. Como primera aproximación a este estudio, en el capítulo anterior se argumentaron algunas pautas psicológicas de la motivación y por consiguiente de la obediencia. Weber es uno de los estudiosos sociológicos pioneros, dedicados a estudiar el tema del poder, en su vertiente política. Básicamente en tres dimensiones: carismática, tradicional y legal. En la tercera de ellas, se concebía el poder al interior de un sistema administrativo público: burocracia pública. Donde el político decidía y el político profesional (administrador) obedecía, de acuerdo a

---

<sup>6</sup> Hermida, R. Serra. *Administración, estrategia, teoría y práctica*. México, MACCHI, 1993, p 112.

intereses y necesidades del momento histórico prevaleciente de una sociedad, en el caso de este autor; la alemana. Además la legalidad provenía de una estructura jurídico-administrativa establecida, vertical y sin menoscabo al acuerdo de los subordinados. Dejando de lado el consenso o legitimidad de quienes recibirían órdenes directas. No hay que olvidar las mínimas características que el cuerpo administrativo debía tener para dar funcionamiento a la maquinaria organizacional; centralidad en sus decisiones, especialización de sus funcionarios y alta eficacia en sus procesos.<sup>7</sup> Actualmente autores como Wendell dicen; "Los sistemas de personal de una empresa son influenciados por variables como la autoridad y el poder, quizás en menor medida estas variables son influenciadas por la forma en que están diseñados y administrados los diversos sistemas de personal para producir resultados específicos". Se particulariza aquí el campo del poder, no haciendo clara la diferencia entre poder y autoridad. Situación que en los últimos tiempos se ha venido fundamentando con mayores argumentos sicólogos y organizacionales, "El poder no siempre está unido al contexto organizacional, mientras que la autoridad usualmente se define en términos organizacionales".<sup>8</sup>

Mientras que por poder se entiende "como la prerrogativa de mandar, imponer los designios de la propia voluntad, dar órdenes y exigir su cumplimiento"<sup>9</sup>, independientemente del consenso o beneplácito de quién tiene que ejecutar la orden. Debido fundamentalmente a que quien manda tiene una estructura organizacional, una base jurídica y una presencia ante quienes le delegan facultades, para ejecutar cualquier acción. Ofrece el poder algunos beneficios económicos y de interés personal como prestigio, dinero y status quo ante los demás.

---

<sup>7</sup> La concepción que Weber mantuvo siempre a lo largo de su sociología comprensivista, fue la de interpretar a la administración y el poder como la pareja simbiótica de relación gobierno-sociedad. Al amparo de un marco normativo la administración mantendría un poder legal. Weber describió las características que el político debía tener para ejercer el poder desde una arena de competencia política; mesura, pasión y disciplina. Para mayor detalle revisar *Economía y sociedad*. México, FCE, 2000, pp 177-178.

<sup>8</sup> Wendell, L. *Op. Cit.* p 79.

<sup>9</sup> Borja, Rodrigo. *Enciclopedia de la Política*. México, FCE, 2000., p 760.

La autoridad por su cuenta es la estimación adquirida por una persona, de su prestigio -por sus conocimientos no por presunción-, de la rectitud de su vida, de la eminencia de sus virtudes, de su sabiduría y carisma. En otras palabras es una fuerza moral, que da legitimidad a las decisiones de la voluntad de quien manda. Es hacerse obedecer por medio de la ley, pero a la vez por consentimiento de los subordinados. Otra postura más administrativa del término "Consiste en el derecho de prescribir qué acción debe tomarse y de dirigir a otros para realizar tal acción; proporciona a los administradores, entre otras cosas, el poder de coordinar las actividades de los subordinados y asegurar su desempeño. Sí se presentan circunstancias en las cuales los subordinados no están inclinados a cooperar."<sup>10</sup> Para dejar más en claro las diferencias que existen entre ambos, a continuación se presenta un cuadro comparativo.

**CUADRO No. 2.2  
PODER VS AUTORIDAD.**

PODER	AUTORIDAD.
Es una fuerza material.	Es esencialmente una fuerza moral.
Tiene poder quien puede imponer su voluntad, hacerse obedecer o demandar acatamiento, dentro y fuera de la ley, y aun en contra de ella.	Respeto la individualidad de los demás, experimentando el requerimiento de permitir la participación.
Se funda en la fuerza.	Se funda en la razón que obliga moralmente la voluntad.
Se basa en la intimidación.	Su sustento es la persuasión.
Es un elemento fáctico.	Es un factor ético-normativo.

Fuente: Elaborado con base a la información obtenida del libro de Luis Borges *Enciclopedia de la Política*, pp 56-57. Cabe decir, que la comparación entre los conceptos expresada por este autor, es meramente política, pero que mezclada con las siguientes disertaciones, ofrece un panorama general de las posibilidades que un líder tienen para hacerse obedecer. Pues no sólo basta el derecho sino la condescendencia de los subordinados o seguidores.

#### 2.4.1 Tipos de poder.

Como resultado de su amplia aplicabilidad, el poder cuenta con una variedad de tipos que se pueden ejercer en la organización:

<sup>10</sup> Martínez Chávez, Víctor M. *Diagnóstico Administrativo. procedimientos, procesos y reingeniería*. México, Trillas, 1998, p 280.

- I. "Poder de Posición. La habilidad para influir en la conducta de los otros, derivada de la posición de un administrador dentro de la organización o autoridad formal.
- II. Poder de Recompensa. El administrador tiene la capacidad para recompensar el rendimiento; aumentos, promociones o restricciones.
- III. Poder de Coacción. El administrador puede aplicar sanciones de varias clases como; castigos, despidos y descensos.
- IV. Poder del Control sobre los Recursos. Es el que tiene el administrador sobre el dinero (presupuesto) y materiales.
- V. Poder de Delegación. El poder de la posición del administrador da el derecho de aumentar o disminuir el poder de los subordinados mediante la ampliación o la reducción de la delegación. Este asimismo permite que un administrador delegue tareas de una manera que pueda compensar una debilidad personal o acentuar las debilidades de otra persona."<sup>11</sup>

#### 2.4.2 Tipos de autoridad.

La administración actual se está esforzando en dar un giro radical en la manera en cómo administra a su personal. Ya el administrador autoritario no es benéfico para la organización, el permisivo (*laissez faire*) dejaba demasiado relajadas sus relaciones de poder, permitiendo la desorganización de los subordinados y, el administrador demócrata requiere más que buena voluntad para alcanzar sus objetivos y metas organizacionales. Por lo anterior, la autoridad es más asequible y dinámica para quienes tienen que dar y recibir órdenes o instrucciones. Para el trabajo en equipo es más loable la autoridad combinada con el poder institucional, que este último en la administración de tareas administrativas de calidad. Cada vez más el proceso de dirección y ejecución en las organizaciones se realiza a través de la Autoridad y sus distintas formas o tipos.

---

<sup>11</sup> J Clifton/Calas. *Conducta organizacional*. Buenos Aires, Grupo Americano, 1984, p 287.

- I. "Autoridad de línea. Es aquella que un administrador ejerce sobre las actividades y los subordinados de los cuales es responsable.
- II. Autoridad *estaf*. Se refiere a que el jefe del *estaf* no actúa con autoridad propia sino delegada, lo hace a nombre y en representación de la línea, por consiguiente, asume la responsabilidad de conseguir en el mayor grado posible la autorización de los jefes de línea, por ejemplo los asesores.
- III. Autoridad formal. Es la que se deriva del puesto o posición que se define en la organización, por ejemplo, director general. Este tipo de autoridad no es suficiente para garantizar cooperación o un buen mando por parte de los subordinados. La falta de cumplimiento a una orden o el quebranto de la forma de actuar en la empresa, ameritan sanciones o castigos que son competencia de esta autoridad.
- IV. Autoridad funcional. Consiste en la autoridad para controlar el desempeño de una función particular; el desempeño del personal y las unidades organizacionales no están involucrados. La autoridad funcional se expresa considerablemente a través del establecimiento de políticas, procedimientos y reglamentos, y se ejerce en la forma de recomendaciones, sugerencias y consejos, más bien que mediante órdenes o dirigentes.
- V. Autoridad operativa. Es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones.
- VI. Autoridad personal o informal. Es aquella que poseen ciertas personas en razón de sus cualidades morales, psicológicas, etc. que las hacen sobresalir de los demás aun sin recibir autoridad formal alguna.<sup>12</sup>

Una vez analizados el poder y la autoridad, queda como primer acercamiento a nuestro objeto de estudio expresar la siguiente cavilación. Para alcanzar una administración de personal vanguardista y moderna, no basta con aplicar rigurosamente el poder en sí mismo, ni la autoridad como elemento administrativo-funcional dentro de la organización. Tanto los tipos de poder como

---

<sup>12</sup> Martínez Chávez, Víctor M. *Op. Cit.* p 280.

los de autoridad, deberán aplicarse por el administrador alternadamente para obtener buenos resultados. Dentro de la teoría general de la organización "la autoridad es el derecho a exigir de los subordinados con base en el puesto formal; esta autoridad es impersonal y se deriva del puesto, y no del individuo...la autoridad informal proviene de la capacidad y atributos personales de ciertos individuos...ambos son susceptibles de complementarse...sería lo ideal que se conjugasen en una sola persona..."<sup>13</sup> para obtener una administración de calidad tanto en el sector privado como público.

A manera de conclusiones se presentan las siguientes:

Para lograr eficazmente que los empleados de una organización participen activamente en el mejoramiento continuo de ésta, sintiendo que sus decisiones impactan realmente en los procesos administrativos que tienen a su cargo y responsabilidad, el líder tendrá la competencia de concebir toda la estructura organizacional a partir de un enfoque vanguardista, que busque constituir los elementos operativos y humanos necesarios para conseguir fines cuantificables y cualificables concretos. Como las relaciones informales y/o informales, de amistad o cooperación, que antes los administradores tradicionales no se consideraban por fijar su atención en los organigramas, entre sus colaboradores, pues estas benefician directamente a toda la organización, y al mismo tiempo al gerente que tiene a su cargo el poder de dirección, esto se manifestará invariablemente en un aumento sustancial de la productividad, reduciendo notablemente el margen de conflicto producto de una rígida estructura orgánica.

La autoridad y el poder son dos conceptos que también forman parte de la teoría de la organización en relación al personal, mientras la primera goza de un alcance superior a lo establecido en la jerarquía organizacional, pues gira en torno al reconocimiento de la experiencia y motivación, la segunda está dejando abierto el camino, a la nueva cultura laboral de calidad, es anacrónica y opuesta al tramo

---

<sup>13</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. *Op. Cit.* pp 16-17.

de control flexible y alterno, en la delegación de facultades, así como para la formación o construcción eficaz y eficiente de equipos de trabajo autodirigidos. Mientras la autoridad es más perenne en su instrumentación, siempre apela al poder legal y administrativo para conservar el respeto y disciplina al interior de la organización, y no crear un ambiente anárquico, donde los objetivos y metas queden rezagadas.

Dentro de los factores operativos y humanos, la comunicación representa la oportunidad de crear motivación y control, en las relaciones laborales, debido a que a través de esta se logra transmitir la información correspondiente a avances y progresos en la consecución de la misión, valores, objetivos y metas del empleado hacia su labor, además es el soporte inherente en la estructura organizacional, del liderazgo y la toma de decisiones.

Se recomienda combinar las dos clases de comunicación; formal e informal, para lograr un adecuado balance de la transmisible al interior y exterior de la organización así la comunicación es base de la integración sólida de las relaciones interpersonales, fungiendo como catalizador entre el jefe y colaborador, creando de este modo, un ambiente de confianza mutua.

Como redondeo la estructura participativa, fusiona los anteriores factores, para consolidar oportunamente la idea de diluir la autoridad formal, modificando los conceptos relacionados con la jerarquía, estableciendo la necesidad de colaboración y responsabilidad propias de la organización tradicional, en lugar de la oposición de intereses, tiene menos niveles y más interacción horizontal. Dando acceso a la construcción de equipos de trabajadores efectivos, pero no basta comprenderlos y su dinámica administrativa, se requiere del conocimiento acabado sobre el origen, la planeación, organización, instrumentación, control, supervisión y evaluación, en la edificación de células de trabajo al interior de la organización; esto se abordará en el siguiente capítulo, donde se engloba la trascendencia y aportes sobre el tema con todo detalle de los equipos de trabajo.

### CAPÍTULO III. FUNDAMENTOS PARA CONSTRUIR DE EQUIPOS DE TRABAJO.

En la actualidad, el trabajo realizado en equipo está cobrando cada vez mayor importancia, a medida que las organizaciones se vuelven complejas y especializadas. Los niveles de capacitación y aprendizaje son asimismo más de avanzada, permitiendo la interdependencia entre varias y diferentes ramas del saber administrativo.

“La dinámica de grupos sostiene que el verdadero trabajo en equipo se da cuando los miembros del mismo se convierten en un equipo autónomo en su motivación, en su orientación hacia resultados y en su continuo aprendizaje.”<sup>1</sup> La adición de este tipo de grupos conforman lo que se conoce como *organizaciones inteligentes*, aquellas cuya ventaja competitiva será la de aprender más rápida que sus competidores.

El liderazgo se comparte en los equipos autónomos, teniendo quien lo ostenta una mejor preparación en el tema de la capacitación laboral, además de coordinar, facilitar y evaluar junto a los colaboradores el desempeño global del equipo. Debiendo de mantener invariablemente una actitud de respeto, confianza e influencia en sus aportaciones al trabajar.

A partir de los últimos 50 años los administradores han tenido la oportunidad de conocer distintos maneras de gestionar los recursos humanos bajo su responsabilidad, importando modelos que prometían mejoras individualizadas dentro de la organización. Pero ahora surge el modelo de equipos de trabajo,

---

<sup>1</sup> Casares Arrangoiz, David. *Liderazgo*. México, F.C.E., 2001, p 133.

construidos en base a grupos informales y formales existentes ya dentro de las estructuras jerárquicas, imponiendo novedosas posiciones en favor de humanizar al empleado común y corriente, elevándolo inclusive al nivel de colaborador y no de un simple subordinado. Iniciando la transición de la administración tradicional a la administración de calidad.

Para algunos especialistas del tema, el estudio de los grupos humanos es relativamente reciente, aun existiendo antecedentes desde los años treinta en Inglaterra, como en Estados Unidos. Sin embargo, no fue hasta la Segunda Guerra Mundial cuando se formalizó su análisis. "Un psicólogo alemán que salió huyendo de la Alemania Nazi, inició los estudios de una de las disciplinas más importantes para las ciencias administrativas y las ciencias psicosociales. Fundando en 1945 el Instituto Tecnológico de Massachusetts y el Centro de Investigación de la Dinámica de Grupos."<sup>2</sup>

Al principio la aplicación de estos estudios derivaron en terapias para grupos de alcohólicos, en clínicas psiquiátricas, en personas farmacodependientes hasta pasar por el campo de la educación. En el área militar se aplicaron para buscar líderes dentro de los grupos de soldados en la Segunda Guerra Mundial. Representando el método más aprovechable para la educación de estos, y la participación e integración de colaboradores idóneos para su fin bélico.

"El movimiento comunista también adoptó el sistema de dinámica de grupos y de trabajo en equipo, para la formación de células comunistas como el mejor sistema para la formación de sus dirigentes."<sup>3</sup> Permittiéndoles elevar la fraternidad y respeto entre miembros del grupo, intensificando el trabajo en equipo al interior y exterior de sus respectivas actividades. El líder se consideraba el máximo conocedor e interprete de los ideales de una sociedad, y del mismo país.

---

<sup>2</sup> *Ibidem*, p 134.

<sup>3</sup> Chambre, Henri. *El Marxismo en la Unión Soviética*. España, Editorial Tecnos, 1976, pp 300-301.

En las organizaciones modernas sujetas a ser cuna de la calidad total en su administración de personal y procedimientos, ven mejorar ostensiblemente la producción de bienes y prestación de servicios. Reconociendo que la incursión de los equipos de trabajo y liderazgo proporcionarán "El apoyo emocional requerido; para transmitir mayor confianza y creatividad a los miembros del grupo y, por tanto, lograrán que los resultados obtenidos permanezcan dispuestos al perfeccionamiento e innovación continuos."<sup>4</sup>

### 3.1. Concepto de equipo.

Si se remite a su estructura gramatical el término equipo, "proviene del escandinavo *skip*.- barco y del francés *equipage*.- tripulación, en el sentido de un conjunto de personas muy bien organizado para el trabajo de navegación,"<sup>5</sup>

"Equipo es un grupo de personas que trabajan hacia un objetivo común."<sup>6</sup> O "es el conjunto de personas que debe depender de la colaboración del grupo para que cada uno de los miembros experimente el éxito óptimo y se alcancen metas".<sup>7</sup>

Estimamos que un equipo es un conglomerado de personas en el cual se propicia la colaboración, participación y compromiso, conociendo sus objetivos y teniendo los mismos valores para todos hasta lograr contribuir de manera responsable, y con la dedicación al logro de las tareas, apoyándose mutuamente a través de lazos de solidaridad. Todo desarrollándose en un ambiente agradable y propicio. "Siendo cada uno de ellos responsables de los resultados, todos se reconocen como miembros del equipo y rigen su conducta con base en una serie de normas de actuación y valores compartidos."<sup>8</sup>

<sup>4</sup> Díaz Guerrero. *Psicología del Mexicano*. México, Trillas, 1999, p 230.

<sup>5</sup> García Díaz, María. *El Trabajo en Equipo*. México, Fondo Educativo Internacional.1983, p 70.

<sup>6</sup> Fraser, Alastair. *Formación de Equipos de Trabajo*. México, Panorama, 1998, p13.

<sup>7</sup> William, Dyer. *Formación de Equipos de Trabajo*. México, SITESA, 1989, p. 4

<sup>8</sup> SECODAM. Unidad de Desarrollo Administrativo. *Equipos de Trabajo. Guía Técnica.*, p 3 [www.secodam.gob.mx/uda/cecal/trabajo.doc](http://www.secodam.gob.mx/uda/cecal/trabajo.doc)

### 3.2. Concepto de grupo.

Un grupo es aquel donde se encuentran reunidas un conjunto de personas, en un determinado lugar, pero no existe un compromiso, no hay valores interiorizados, la comunicación y la claridad de la misma es deficiente, se muestran aburridas, indiferentes al tema de discusión, entablan conversaciones individuales que nada tienen que ver con el propósito de la organización, no participa, no le interesa las ideas u opiniones expuestas por los demás, su estancia en juntas o reuniones se eterniza, porque no sabe a ciencia cierta cual es el objetivo en común, piensan que sus propias ideas no tienen valor, o bien no hacen sugerencias por temor a hacer el ridículo entre los miembros del grupo.

La solución a los problemas o eventualidades del trabajo, cuando se encuentra únicamente un grupo de trabajo, desemboca casi siempre en conflictos. Porque no llegan a ponerse de acuerdo sobre el mejor método para solucionarlo. Las soluciones surgen pero son individuales, o de escasa repercusión en la toma de decisiones.

Algunos grupos logran que sus integrantes participen, pero sin comprender lo que en realidad hacen y por qué, ya que no hay alguien que los dirija, todos quieren ser el líder.

### 3.3. Grupos versus equipos.

Desde el principio de los tiempos el hombre ha formado grupos. Estos proveen los cimientos para la vida en familia, la protección, las guerras, el gobierno, el entrenamiento y el trabajo. La conducta del grupo ha variado desde un caos total a un éxito notable; pero cada vez es más evidente que los grupos alcanzan su mayor éxito al convertirse en unas unidades más productivas llamadas equipos.

En muchas organizaciones los gerentes parecen contentarse con el desempeño del grupo y con frecuencia se debe a que no han pensado más allá de lo que se está logrando o en lo que pudiera lograrse en circunstancias ligeramente diferentes. Otros dirigentes usan el mismo número de personas, ejecutando tareas similares con la misma tecnología, y de alguna manera se las arreglan para mejorar el rendimiento de manera increíble al establecer un ambiente en donde todos están dispuestos a dar lo mejor de sí mismos y trabajar juntos formando equipos.

En el cuadro siguiente se hacen comparaciones entre grupos y equipos:

**CUADRO No. 3.1**  
**DIFERENCIACIONES ENTRE GRUPO Y EQUIPO.**

<b>GRUPO.</b>	<b>EQUIPO.</b>
Los miembros piensan que están agrupados solamente con fines administrativos. Los individuos trabajan independientemente; a veces con fines opuestos entre sí.	Los miembros reconocen su interdependencia y comprenden que los objetivos personales y los del equipo se alcanzan mejor con respaldo mutuo. No se pierde el tiempo discutiendo sobre "territorios" o tratando de lograr ventajas personales a costa de los demás.
Los miembros tienden a concentrarse en sí mismos porque no están suficientemente involucrados en planificar los objetivos de la unidad. Su enfoque es simplemente el de un empleado.	Los miembros tienen la sensación de ser dueños de su trabajo y unidad, porque están comprometidos con los objetivos que ayudaron a fijar.
Se dice a los miembros qué deben hacer en lugar de preguntárseles ¿cuál sería el mejor enfoque? No se alientan las sugerencias.	Los miembros contribuyen al éxito de la organización aplicando sus talentos y conocimientos a los objetivos del equipo.
Los miembros desconfían de los motivos de sus colegas porque no entienden el papel que tienen los demás. Las expresiones de opiniones o desacuerdos se consideran como disidentes o separatistas.	Los miembros trabajan en un ambiente de confianza y se les alienta para que expresen sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos. Las preguntas son bienvenidas.
Los miembros tienen tanto cuidado con lo que dicen que imposible entenderse. Puede haber intrigas y trampas al comunicarse para enredar al desprevenido.	Los miembros practican la comunicación franca y honesta. Hacen un esfuerzo para comprender el punto de vista de los demás.
Los miembros pueden recibir buen adiestramiento, pero están limitados para aplicarlo al trabajo por su supervisor u otros miembros del grupo.	Se les alienta para que desarrollen sus habilidades y apliquen lo aprendido al trabajo. Reciben el respaldo del equipo.
Los miembros se ven en situaciones conflictivas que no saben cómo solucionar. El supervisor puede retrasar su intervención hasta que se hayan causado graves daños.	Los miembros reconocen que el conflicto es un aspecto normal de la interacción humana; pero ven la situación como una oportunidad para obtener nuevas ideas y fomentar la creatividad. Trabajan para resolver el conflicto en forma

<p>Los miembros pueden participar o no en las decisiones que afectan al grupo. A veces la conformidad parece más importante que los resultados positivos.</p>	<p>rápida y constructiva                  Los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo; pero comprenden que su dirigente debe tomar la decisión final cuando el equipo no pueda ponerse de acuerdo, o en casos de emergencia. Los resultados positivos y no la conformidad, son el objetivo.</p>
---	---

Fuente: Cuadro tomado de las siguientes referencias: Maddux, Robert B. *Cómo Formar Equipos de Trabajo.*, p 5. Scott D. Cynthia y Jaffe T. Dennis. *Empowerment, cómo otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo.*, capítulo 8. Algunas diferencias son extraídas de la experiencia laboral del que escribe.

Es importante señalar que el trabajo en grupo no es lo mismo que en equipo, por lo que es necesario reconocer las siguientes diferencias entre estos dos conceptos, las cuales complementan el cuadro anterior.

**CUADRO No. 3.2  
 VENTAJAS DEL EQUIPO FRENTE EL GRUPO.**

GRUPO	EQUIPO.
• Carencia de misión y visión.	• Misión y visión definidas.
• Intereses personales.	• Objetivos y metas en común.
• Comunicación limitada.	• Comunicación abierta y honesta.
• Competencia.	• Colaboración.
• Individualismo.	• Cooperación.
• Desconfianza entre sus miembros.	• Confianza entre sus miembros.
• Apatía.	• Empatía.
• Trabajos definidos de manera individual.	• Resultados definidos por el equipo.
• Decisiones unilaterales.	• Participación en la toma de decisiones.
• Situaciones ambiguas.	• Clara definición de responsabilidades y funciones de cada miembro.

Fuente: SECODAM. Unidad de Desarrollo Administrativo. *Op. Cit.* p 5.

Son claras las ventajas que tiene el instrumentar todo un programa de formación de equipos de trabajo dentro de una organización, en este caso específico, de la pública. La idea tradicional de entender a los empleados como seres individualizados, con metas y objetivos heterogéneos, está dejando rápidamente el paso a la postura del trabajo unido, a través de la participación, colaboración, respeto y confianza entre los miembros, para alcanzar en tiempo y forma los objetivos y metas de toda la estructura administrativa, que busca

actualmente moverse con mayor dinamismo ante los cambios ambientales que la modernización tecnológica y de la administración de calidad le exigen tenazmente.

#### **3.4. Concepto de equipo de trabajo.**

Para María García Díaz, el equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea en común. Lo compone un número reducido de personas, que adoptan e intercambian un número de roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socioafectivo en un clima de respeto y confianza.

Con base en lo anterior, el término **equipo de trabajo**, es un conjunto de dos o más personas que comparten el compromiso del lograr sus propios fines, encausados a una meta en común; a través de la interacción e intercambio de esfuerzos en un ambiente agradable y propicio.

El equipo de trabajo es un elemento poderoso que estimula la generación de ideas, en él se combinarán las habilidades y experiencias de sus miembros y en un complemento de la iniciativa y el desempeño individual, ya que genera altos niveles de compromiso hacia fines comunes.

El trabajo en equipo multiplica las posibilidades de generar conocimientos nuevos y estimulará el aprendizaje. Es importante señalar que una persona no compartirá sus conocimientos a menos que exista un ambiente de confianza e interdependencia. Los integrantes de los equipos de trabajo serán responsables de un proceso de trabajo y, por ende, de un servicio, sus miembros trabajarán juntos para planear, controlar y mejorar su propio desempeño.

### 3.4.1. Características específicas de los equipos de trabajo.

García Díaz M. cita las siguientes características de un equipo de trabajo:

1. Objetivo común y tareas aceptadas.- Cuando los integrantes aceptan la responsabilidad de sus actividades contribuyen al logro del objetivo del equipo.
2. Número reducido de participantes.- Se recomienda un máximo de 10 personas para que la estructura y la comunicación no sea compleja.
3. Organización.- De acuerdo a los objetivos y el tipo de tareas se designan funciones.
4. Unicidad y totalidad.- El equipo se distingue por las características de sus miembros y a su vez por ser un organismo social único e irrepetible.
5. Compromiso personal.- A partir del objetivo del equipo es importante definir la responsabilidad y el compromiso de los miembros, para alcanzar las metas planteadas.
6. Límites y disciplina.- Se sustituyen los intereses individuales por los del grupo, determinando un objetivo común a través de políticas, que se refuerzan con el espíritu de equipo.
7. Presencia de un vínculo interpersonal.- Interactúan en el ámbito de tipo laboral y de tipo socioafectivo, esta combinación crea el vínculo, una necesidad de pertenencia.
8. Convergencia de esfuerzos.- Son acciones individuales fusionadas en la ejecución de tareas, donde se aprecian mejores resultados por la combinación de esfuerzos.

9. Aprovechamiento del conflicto.- El conflicto puede ser un medio para promover la participación activa del equipo, el desarrollo de su creatividad y el fortalecimiento de su integración, siempre y cuando su percepción por los problemas sea un reto. "un problema compartido, es un problema resuelto."

La construcción de equipos de trabajo, requiere según estudios precisos de varios elementos y características constitutivas inherentes, que le permitan lograr su completo desenvolvimiento y posterior desarrollo. Entremezclándose, los factores orgánicos y psicológicos de toda la organización y, no sólo de uno de ellos. El número reducido de participantes determinará la posibilidad y capacidad de controlar mejor a sus miembros, brindando, atención por parte del que coordine, y de quienes colaboren, al lado de la unicidad y las tareas aceptadas, componen la parte organicista; el compromiso mutuo entre los miembros, permitirá delimitar y definir las responsabilidades y compromiso que cada uno asumirá, con plena conciencia de lo que se va hacer, junto a la disciplina, convergencia de esfuerzos y el vínculo interpersonal., forman la parte psicológica-conductual.

### 3.5. Dinámica de equipos de trabajo.

Para entender las fases de desarrollo de los equipos de trabajo en su función operativa, es conveniente conocer su cinemática interna:

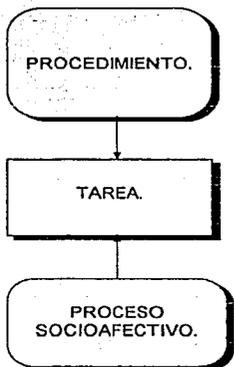
**Tarea o Contenido:** Se manifiesta al apreciar el "qué hacer" del grupo, a través de metas que están encaminadas a un objetivo en común.

**Procedimiento:** Se establece por un conjunto ordenado y sistemático de operaciones que determinan "cómo hacer" el trabajo. Es recomendable actualizarlo ante la manifestación de cambios en el entorno interno y externo del grupo.

**Proceso socioafectivo:** Es el intercambio de sentimientos y emociones de los miembros del grupo cuando interactúan en la aplicación de un procedimiento para el logro de una tarea.

Gran parte del éxito que permite a los equipos de trabajo, mantener un nivel de desarrollo operativo en la organización, es apreciar el hacia dónde quiere ir el equipo, sistematizando el cómo de cada una de las actividades encaminadas a dar su razón de ser, promoviendo las relaciones humanas a favor entendimiento de la diversidad de sentimientos y la sinergia de cada miembro, lo que ayudará a crear un ambiente laboral propicio para la actualización del ego, en otras palabras, a la autorrealización no sólo del grupo.

**DIAGRAMA No. 3.1  
LA DINÁMICA DE EQUIPOS DE TRABAJO.**



*Un grupo que tiene como centro la tarea y sustenta en proporción su procedimiento y proceso socioafectivo mantiene el equilibrio de la interacción de los miembros del grupo.*

*Proporcionar mantenimiento al proceso socioafectivo fortalece la integración del equipo.*

Fuente: Elaboración propia con información de García Díaz María. Op. Cit. P 83.

### 3.6. Etapas de desarrollo de equipos de trabajo.

El desarrollo de un equipo de trabajo se da en la medida en que sus miembros evolucionan en un proceso constante de retroalimentación y confianza.<sup>9</sup>

#### 3.6.1 Etapa de dependencia.

Esta se manifiesta a través de la necesidad de aceptación y del proceso de enseñanza-aprendizaje de la tarea, bajo el factor denominado facilitador o agente de cambio, su intervención ayuda a dar el siguiente paso a la etapa de contradependencia.<sup>10</sup> Aquí en equipo de trabajo se caracteriza por: "Incertidumbre y ansiedad hacia lo desconocido; Los integrantes del equipo demandan instrucciones precisas de qué hacer y cómo hacerlo, sin considerar el por qué; Se llevan a acabo una serie de actividades sin sentido claro."<sup>11</sup>

#### 3.6.2 Etapa de contradependencia.

Los miembros del grupo muestran sus impresiones y su sentir respecto al trabajo, con mayor libertad de expresión. El facilitador debe utilizar todas sus habilidades para encauzar al grupo y ayudarlo a reconocer su identidad dentro de la organización y "compromiso con la institución". Para brindarle cohesión y consistencia al futuro equipo. En esta etapa el equipo: "Se encuentra aparentemente cohesionado; Se olvidan o niegan los conflictos aún no resueltos; Los integrantes entran en el dilema de salvaguardar su propia personalidad o supeditarse al equipo; Evaluación de los distintos roles desempeñados por los participantes."<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> García Díaz, María. *Op. Cit.* p. 83.

<sup>10</sup> Como primera aproximación, se entiende por facilitador al líder de calidad, inmiscuido en el cambio de paradigma de líder tradicional a líder/facilitador, o coordinador de equipo, en el capítulo siguiente se ahonda sobre este particular.

<sup>11</sup> SECODAM. Unidad de Desarrollo Administrativo. *Op. Cit.* p 7.

<sup>12</sup> *Ibidem.*, p 7.

### 3.6.3 Etapa de independencia.

Se define porque los integrantes persisten en su conceptualidad de grupo sin perder su imagen individualidad como seres particulares. Es necesario que el líder/facilitador los incentive y apoye para que exista una comunicación completa, libre de falsa información que obstaculicen el proceso administrativo. "El grupo se convierte en equipo cuando tiene clara conciencia de la capacidad y habilidades de cada uno de sus miembros; Hay determinación de roles clave que favorecen el progreso del equipo hacia el cumplimiento de sus objetivos; El equipo es capaz de ser autodirigido y expresar de este modo su autonomía, sabe evaluar su propio proceso."<sup>13</sup>

### 3.6.4 Etapa de interdependencia.

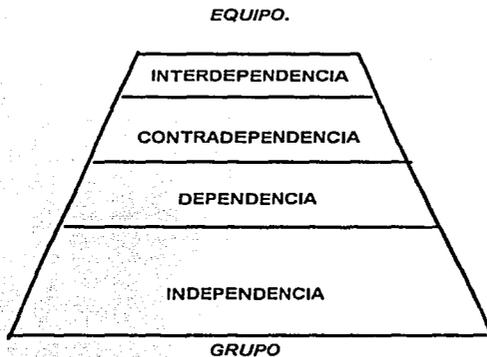
Cuando los miembros del grupo conocen sus fortalezas, debilidades, posibilidades y limitaciones, el grupo se convierte en equipo. El facilitador se ve en la tarea de reforzar su integración y de asesorar en el logro de objetivos de la organización. "Es una etapa de madurez y crecimiento del equipo; Se pueden plantear los conflictos sin temer a la destrucción del equipo; El sentido de pertenecer a un equipo y obtener beneficios de él es predominante; El consenso unánime es el mejor planteamiento para solucionar los problemas."<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Ibid, p 7.

<sup>14</sup> Ibid, p 8.

**DIAGRAMA No. 3.2  
ETAPAS DE MADURACIÓN DEL GRUPO  
PARA CONVERTIRSE EN EQUIPO.**



Fuente: Elaboración propia, conforme a las etapas de desarrollo de los equipos de trabajo.

### **3.7. Declive de un equipo.**

En la línea de "inicio-fin", la terminación de un equipo es normal porque con el tiempo puede caer en hábitos, apatía, desinterés por la interacción, cansancio, retiro de algunos de sus miembros, nuevos integrantes o por la conclusión de un plazo. En el ambiente del equipo hay ansiedad y una sensación de pérdida. Si sus integrantes no están preparados para afrontarla retroceden a la dependencia. Pero si visualizan los logros del equipo éste adquiere un valor, que le da a sus miembros "una fuerza social", es decir, la agradable experiencia de trabajar en equipo, es una referencia en el futuro.

### 3.8. Ciclo de vida de un equipo.

Cuando varios individuos emprenden la realización de labores interdependientes, recorren a menudo varias etapas de aprendizaje del trabajo en equipo. Estas etapas no se siguen rígidamente, sino que representan un patrón general observable y previsible en muchas situaciones a lo largo de la existencia conjunta del equipo.<sup>15</sup> Las etapas son el resultado de varias preguntas y problemas que es de suponer que el equipo enfrentará, como: "¿A quiénes incluir?" "¿En quién puedo confiar?" "¿Quién desempeñará qué funciones?" "¿Cómo resolveremos los conflictos que se nos presenten? Además, los miembros querrán saber las reglas a seguir y cuáles deberán ser las contribuciones de cada persona. Las etapas comunes de evolución de un equipo pueden describirse de la siguiente manera:

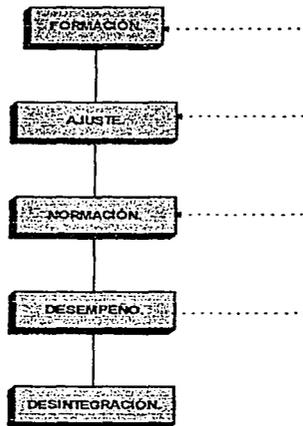
- **Formación.** Los miembros comparten información personal, empiezan a conocerse y aceptarse y comienzan a fijar su atención en las tareas del grupo. En esta etapa prevalece una atmósfera de cortesía, y las interacciones son por lo general cautelosas.
- **Ajuste.** Los miembros compiten por prestigio y puestos de relativo control y discuten la dirección más adecuada del grupo. Presiones externas interfieren en éste, y surgen tensiones entre los individuos a medida que éstos se afirman a sí mismos.
- **Normación.** El grupo comienza a operar en común en forma cooperativa y se alcanza un equilibrio tentativo entre fuerzas en competencia. Surgen normas grupales para guiar el comportamiento individual y la sensación de cooperación es cada vez más evidente.

---

<sup>15</sup> Davis, Koith. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México, Mac Graw Hill, 2000, pp 408-409

- *Desempeño.* El grupo madura y aprende a manejar retos complejos. Se desempeñan roles funcionales y se les intercambia fluidamente cuando es necesario; las tareas son eficientemente cumplidas.
- *Desintegración.* Incluso los grupos, comités y equipos de proyectos más exitosos se desmantelan tarde o temprano. Su cancelación se conoce como desintegración, lo que supone disolver relaciones sociales intensas y volver a las asignaciones permanentes. La etapa de desintegración es cada vez más frecuente con el surgimiento de las organizaciones flexibles, las cuales se caracterizan por grupos temporales.

DIAGRAMA No. 3.3  
CICLO DE VIDA DE UN EQUIPO.



Fuente: Tomado de Davis, Keiht. *Op. Cit.* p 409.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

### **3.9 Ingredientes de los equipos eficaces.<sup>16</sup>**

Complementando lo que líneas se ha venido mencionando acerca de cómo ir identificando, sistematizando y uniendo las diversas partes que requiere un equipo de trabajo, los factores que catalizarán con mayor rapidez la edificación de equipos efectivos de trabajo son los siguientes:

#### **3.9.1 Entorno de apoyo.**

El trabajo en equipo tiende a desarrollarse mejor cuando la dirección genera un entorno de apoyo en su beneficio. La creación de este entorno supone alentar a los miembros a pensar como equipo, ofrecer tiempo suficiente para reuniones y mostrar confianza en la capacidad de realización de los miembros. Medidas de apoyo como estas contribuyen a que el grupo, dé los primeros pasos necesarios para el trabajo en equipo. Dado que con estos pasos se fomenta la cooperación, la confianza y la compatibilidad, los supervisores deben desarrollar una cultura organizacional que produzca estas condiciones.

#### **3.9.2 Habilidades y claridad de roles.**

Los miembros de equipos deben estar razonablemente calificados para desempeñar sus labores y tener el deseo de cooperar. Más allá de estos requisitos, los miembros sólo podrán trabajar en equipo si conocen los roles de los demás con quienes interactuarán. Cuando existe esta comprensión, los miembros pueden actuar inmediatamente como equipo con base en los requerimientos de esta situación, sin tener que esperar a que alguien dé una orden. En otras palabras, los miembros de equipos responderán voluntariamente a las demandas del trabajo y emprenderán las acciones adecuadas para cumplir las metas del equipo.

---

<sup>16</sup> *Ibidem.*, pp 410-411.

### **3.9.3 Metas supremas.**

Una de las principales responsabilidades de los administradores es mantener orientados a los miembros de equipos hacia su tarea general. Lamentablemente, en ocasiones las políticas, requisitos de registro y sistemas de retribuciones de las organizaciones pueden fragmentar los esfuerzos individuales y desalentar el trabajo en equipo.

### **3.9.4 Retribuciones a los equipos.**

Otro elemento que puede estimular el trabajo en equipo es la presencia de retribuciones a los equipos. Éstas pueden ser financieras u otorgarse bajo la forma de reconocimientos.<sup>17</sup> Las retribuciones son más poderosas si son valoradas por los miembros de los equipos, percibidas como posibles de obtener y concedidas según el desempeño de tareas de equipo. Además, las organizaciones deben alcanzar un cuidadoso equilibrio entre el aliento y la retribución de la iniciativa individual y el crecimiento y estímulo de plenas contribuciones al éxito en equipo. Entre las innovadoras (no financieras) retribuciones a equipos por conducta responsable están la autoridad para seleccionar a nuevos miembros del equipo, hacer recomendaciones respecto de un nuevo supervisor o proponer acciones disciplinarias para miembros del equipo.

### **3.9.5 Consolidación de equipos.**

La consolidación de equipos alienta a los miembros de equipos a examinar su trabajo en común, identificar sus deficiencias y desarrollar medios de cooperación más eficaces. La meta es que los equipos sean más efectivos. Los equipos de alto desempeño llevan a cabo sus tareas, aprenden a resolver problemas y gozan de satisfactorias relaciones interpersonales. Se emplea un

---

<sup>17</sup> Rees, Fran. *Equipos de trabajo*. México, Pearson Educación, 1998, p 137.

proceso altamente participativo, en el que los miembros de equipos aporten datos que les sirvan después de autoanálisis. A menudo un facilitador capacitado puede ayudar a los miembros a diagnosticar y abordar un problema. Se recolectan datos de cada miembro del grupo, los que después se hacen del conocimiento de éste para su análisis. Mientras el grupo trabaja en el desarrollo de planes de acción, los miembros son alentados también a prestar igual atención al proceso de interacción del grupo. Mediante la vigilancia, examen y ajuste de sus acciones, el grupo aprende a evaluar y elevar su eficacia. El resultado de este proceso permanente puede ser un equipo de alto desempeño con elevados niveles de motivación y cooperación.

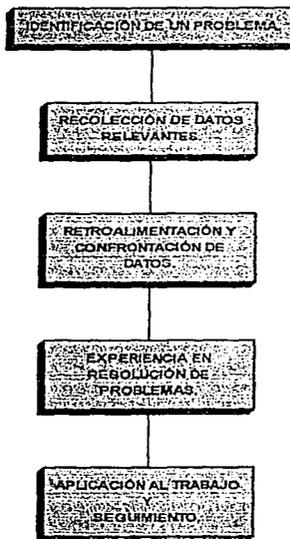
### **3.9.6 Habilidades para la consolidación de equipos.**

Los facilitadores que ayudan al desarrollo de equipos eficaces deben aplicar una amplia variedad de habilidades, como habilidades de consulta (diagnósticos, pactos, diseño de cambios), habilidades interpersonales (fortalecimiento de la confianza, entrenamiento y escucha), habilidades de investigación (planeación y realización de estudios y evaluación de resultados) y habilidades de exposición (oratoria y elaboración de informes). Dos habilidades adicionales, estrechamente relacionadas entre sí, sobresalen como decisivas para el éxito: la consultoría de procesos y la retroalimentación. Tanto los líderes de equipos como los miembros de éstos deben poseer estas habilidades.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Davis, Keith. *Op. Cit.* pp 414-415.

DIAGRAMA No. 3.4  
ETAPAS USUALES DE LA  
CONSOLIDACIÓN DE  
EQUIPOS.



Fuente: Tomado y adaptado de Davis, Keith. *Op. Cit.* p 414.

### 3.10. Descripción de funciones y preferencias de trabajo.

Midiendo preferencias: "Usualmente las personas practican lo que prefieren y por lo tanto rinden mejor que aquellas áreas que equiparan su preferencia."<sup>19</sup>

<sup>19</sup>Charles, Marguerison. Dick Mc Cann. *Administración en equipo. Nuevos enfoques prácticos.* Buenos Aires-Bogotá, Macchi, 1993, p 46

La Rueda de Administración en Equipo, es una herramienta administrativa que permite identificar la descripción de funciones y las preferencias de trabajo. Conformada por ocho sectores y un centro que tiene la función de integrador, caracterizado porque busca que los miembros del equipo participen y cooperen.

### 3.10.1 Preferencias de función.

Para que pueda ser factible la construcción de equipos de trabajo, el líder debe localizar las aptitudes y capacidades de cada uno de los miembros a través de la Rueda de Administración en Equipo,<sup>20</sup> como a continuación se presenta:

***Creadores - Innovadores.***- tienen la característica de ser independientes, les gusta practicar sus ideas, buscando siempre salir de los rutinarios sistemas y métodos.

***Exploradores - Motivadores.***- son generadores de ideas, entusiastas, recopiladores de información para la innovación, comunicadores, expresivos y emprendedores.

***Evaluadores - Desarrolladores.***- hacen funcionar las ideas, son analíticos, es decir, antes de poner en práctica una idea se encargan de visualizar si es conveniente su ejecución y llevan ese proyecto a la realidad.

***Implementadores - Organizadores*** .- son creadores de procedimientos y sistemas que ponen en función la idea. Establecen objetivos y planes de acción, asignan funciones y responsabilidades para llegar al objetivo. Tienden a controlar su ejecución por ser impacientes.

---

<sup>20</sup> Ibidem, pp 55-60.

**Cumplidores - Productores.-** gustan de lograr los planes y objetivos con un alto grado de eficacia y eficiencia gustan de su trabajo y saben laborar bajo procedimientos.

**Controladores - Inspectores.-** son detallistas y cuidadosos en su labor, son capaces de identificar errores y saber trabajar en forma individual en actividades muy particulares. Se ajustan de manera precisa al plan de acción, trabajan con calidad y siempre buscan el más alto rendimiento.

**Seguidores - Mantenedores.-** proporcionan estabilidad al equipo, son solidarios en las tareas, tienden a buscar que todo esté en orden y funcionando para alcanzar el objetivo del equipo. Son leales y sus valores están en concordancia con los de la institución. Tienen un sentido de ética y colaboran en la integración y la imagen del equipo.

**Informantes - Asesores.-** son personas que generan y recolectan información, se les considera como "miembros de apoyo" por ser facilitadores para la toma de decisiones. Pues para actuar prefieren tener toda la información necesaria de tal manera que se pueda tomar la mejor alternativa de solución.

"La combinación de diversas preferencias de trabajo, más que un factor específico, se encamina hacia la identificación de las fuerzas de preferencia de función clave de la persona"<sup>21</sup>, es decir, esta clasificación de preferencias por el trabajo es básicamente para conocer el potencial de los miembros de un equipo, para entonces canalizarla en el desarrollo de actividades donde se pueda aprovechar al máximo.

---

<sup>21</sup>Ibid, p 62.

La Rueda de la Administración en Equipo es un auxiliar cognoscitivo, que permite:

- a) Identificar las habilidades de las personas.
- b) Organizar tareas.
- c) Delegar responsabilidades.
- d) Coadyuvar a los integrantes del equipo a concentrar sus perfiles personales para después compartirlos en el logro de metas y objetivos.
- e) Reconocer las debilidades y fortalezas de un equipo.

Por lo tanto, facilita la toma de decisiones definiendo:<sup>22</sup>

- ¿Qué debe hacerse?
- ¿Cuándo debe hacerse?
- ¿Quién lo va hacer?
- ¿Cómo se hará?

"La capacitación en equipos de trabajo, ayuda a los miembros a convertir un problema en una situación de aprendizaje."<sup>23</sup> No solo se usa para afrontar dificultades en el trabajo, sino también es recomendable para estimular a una acción positiva.

Cuando se requiere capacitar a un equipo de trabajo es recomendable lo siguiente:

- 1) Conocer suficientemente las actividades de todos los miembros.
- 2) Crear metas en forma grupal para fomentarse el compromiso personal.
- 3) Identificar individualmente a cada persona del equipo, con el fin de describir que características tiene, sus aptitudes y actitudes.

<sup>22</sup> Charles, Margerison. Dick Mc Cann. *Op. Cit.* p 132.

<sup>23</sup> Trish, Nicholson. *Cómo mejorar su equipo*. Buenos Aires, Macchi, 1994, p. 49

Un equipo de trabajo que requiere capacitación, no necesariamente va ser para corregir, también es para incentivarlo, es decir, cuando reforzamos las aptitudes y actitudes del equipo, encauzamos el potencial que tiene cada miembro de él.

El éxito de la capacitación es la retroalimentación, la solución puede estar entre los miembros del grupo, sólo se necesita identificarla "sacarla a flote".

### **3.11. Capacitación en equipos de trabajo.**

Una vez identificadas las necesidades de capacitación es necesario establecer los objetivos de la institución en concordancia con las metas que perseguirá el programa de capacitación, dentro de los conceptos de equipo y de labor individual, a través de las siguientes metas:

- 1) Desarrollar un comportamiento individual, es decir, crear un compromiso e integración de las personas, "respecto a su puesto a través de un programa permanente de información".
- 2) Desarrollar una integración de equipo, para lograr alcanzar los objetivos de la unidad y de la institución, es importante desarrollar la madurez e integración del equipo de trabajo, bajo la coordinación de los jefes y con apoyo de la capacitación.

Es indudable que en primer lugar el trabajador desea recibir una remuneración adecuada, sin embargo, existen factores que pueden predominar como: un trato acorde con su dignidad humana, las condiciones físicas en que labora, la seguridad en la empresa o institución, un adecuado reconocimiento a su colaboración, posibilidades de progreso, etc. Pero las finalidades u objetivos del trabajador y del jefe no podrán satisfacerse independientemente.

Cuando un jefe no permite la participación de los miembros del grupo, en el proceso de toma de decisiones, provoca que no sientan un compromiso por el logro de objetivos y metas de la organización, por lo contrario cuando un jefe cargado de responsabilidades decide "asignarte un valor más elevado a los conocimientos y experiencia de los miembros del grupo."<sup>24</sup> Incentiva a los empleados a formar parte de la responsabilidad del éxito de los objetivos de la institución.

Para lograr un trabajo con eficiencia, se debe evitar desaprovechar el potencial de cada persona, es mejor conjugarla con todos los miembros del equipo para obtener mejores resultados. Muchas veces es necesario provocar resultados logrados por esfuerzos colectivos, "los resultados de un grupo son superiores a los resultados combinados de sus miembros individuales operando aisladamente."<sup>25</sup>

Los jefes son responsables de la propiedad de su equipo. hay que dejar de individualizar triunfos, y darse a la tarea de conjugar esfuerzos y encauzarlos para lograr metas y objetivos.

Es necesario la penetración en el equipo para palpar que no son "un número de asesores individuales",<sup>26</sup> son personas que pueden cooperar y participar activamente en la actividades encomendadas.

No es suficiente contar con grandes expertos en la materia, es necesario aplicar los principios Básicos de la Administración en Equipo.

---

<sup>24</sup> Rees, Fran. *El Liderazgo en los Grupos de Trabajo*. México, Panorama, 1995, p 24  
<sup>25</sup> Ibid., 41.

<sup>26</sup> Charles, Margerison. Dick Mc Cann. *Op. Cit.* p 31.

### 3.12. Sinergia de grupo y la delegación de responsabilidades.

Un elemento que debe de considerarse para el buen funcionamiento del equipo de trabajo es la Sinergia. Esta brindará la posibilidad inmanente de darle facultación a cada miembro, a través de la asignación de responsabilidades sobre su trabajo. Y de los resultados obtenidos del mismo. De tal suerte un equipo con empowerment (facultación) aprovecha el talento de todos los colaboradores para crear aún mejores productos de calidad. Esta sinergia de varias personas trabajando juntas producirá con mayor frecuencia alcances impresionantes. Para poder desarrollar esta sinergia, habrá que aplicar un conjunto de elementos básicos que guiarán a los grupos de trabajo con facultación:

Elementos que deben ser compartidos por un equipo con *empowerment*:<sup>27</sup>

- Propiedad. Se refiere a la capacidad de hacer sentir al colaborador que es poseedor de cualidades particulares en beneficio de la organización y de él mismo. El líder facilitador, explorará estas y, posteriormente, las administrará.
- Responsabilidad. Significa una relación entre líder y colaborador de adulto-adulto. Como iguales en posibilidades de crear y construir mejores medios para el proceso administrativo.
- Autoridad. Apelará siempre al reconocimiento de legitimidad entre los miembros del equipo, y el líder. Los primeros acatarán observaciones y sugerencias del segundo con plena conciencia de que es lo mejor para mejorar su trabajo.
- Poder. Se entenderá como la facultad de influir drásticamente en las decisiones internas de la organización, en aras de crear empowerment verdadero.
- Recompensa. Al esperarse desempeño y entrega por parte de los colaboradores, también va implícitas las posibilidades de reconocimiento de los aportes que se den en equipo para la mejora de la institución. Estos reconocimientos van desde lo monetario hasta un incentivo moral.

<sup>27</sup> Los elementos son tomados directamente del libro *Empowerment* de Scott D. Cynthia. Pero el desarrollo conceptual es del autor de la investigación. *Op. Cit.* p 73.

- Energía. Será la disposición y actitud de hacer sentir al colaborador capaz de cambiar su cultura organizacional tradicional por una de calidad.

El ideal de los equipos de trabajo y su facilitador es crear un ambiente propicio, donde la confianza y colaboración se dejen sentir. Compartir la responsabilidad es fundamental para lograr notables mejorías en la labor de cada miembro del equipo en particular y del equipo en general. Cuando un gerente/líder/facilitador se dispone a delegar responsabilidad tiene a elegir tres caminos: "mantener el trabajo, delegar el trabajo sin dar autoridad para tomar decisiones y delegar autoridad."<sup>28</sup> En este caso el líder escogerá cuál de las opciones va a introducir. Al tomar cualquiera de ellas significará tener el control de la situación. Pero de cualquier forma promover empowerment en equipos de trabajo, representa tomar en cuenta: capacidades, experiencia y motivación de los empleados, por medio, de una capacitación y motivación adecuada a las necesidades del trabajo.

### **3.13. Toma de decisiones en los equipos de trabajo.**

En la relación interactuante que se debe dar entre el líder/facilitador y el equipo de trabajo, no basta únicamente con la participación equitativa de la responsabilidad al momento de adquirir compromiso de mejorar el trabajo y, su proceso de ejecución. Al tomar decisiones el líder no debe imponer criterios que normen el obrar de sus colaboradores, más bien, se exterioriza la decisión hacia los demás para crear consenso y democracia endógena en el equipo de trabajo.

La toma de decisiones será el proceso central de trabajar en equipo, resultando importante entender que hay diferentes niveles de participación en el ejercicio de una toma de decisiones. El nivel más bajo de participación es cuando el líder le explica a su gente lo que debe hacer. Y uno de los niveles más altos es

---

<sup>28</sup> Los elementos son tomados directamente del libro de Scott D. Cynthia. Pero el desarrollo conceptual es del autor de la investigación., *ibidem*, p 74.

cuando el líder junto con los colaboradores, toman decisiones en conjunto. Pudiéndose incluir un paso más adelante y delegarle al equipo la decisión, tendiendo que quitarse el líder al mismo tiempo de la estructura de la toma de decisiones.

La siguiente escala de decisiones representa el nivel que un gerente líder debe escoger cuando comparte la toma de decisiones con el equipo. Según Dennis T. Jaffe:

**Nivel Uno (Dirección).** "El facilitador le dice a los colaboradores lo que decidió. Preguntándoles que piensan acerca de su posición.

**Nivel Dos (Cooperación).** El líder pide información antes de tomar una decisión. Escuchando comentarios de los demás miembros.

**Nivel Tres (Diálogo).** Discute el líder con el equipo profundamente los temas antes de que el primero decida. Aceptando el equipo la decisión última a la que haya llegado el líder.

**Nivel Cuatro (Colaboración).** La decisión que se llegase a tomar debe de ser bien recibida por el líder y los miembros del equipo. Tomando cada quien completa la responsabilidad de su ejecución.

**Nivel Cinco (Delegación).** El líder les pide a sus colaboradores que decidan. Tomando el equipo el control de la situación, a favor de los intereses del mismo y de la organización."<sup>29</sup>

La posición respecto a cada uno de los anteriores niveles traerá como consecuencia, un cambio gradual en la relación líder colaboradores, permitiendo

---

<sup>29</sup> Dennis T. Jaffe. *Cómo Dirigir El Cambio En Las Organizaciones*. México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1992, p 78.

manjar las relaciones laborales armoniosamente, con dirección y siempre apegados a lo que es más benéfico para la institución, o estructura administrativa a la que pertenezcan ambos factores.

Delegar o facultar se pueden emplear indistintamente con el término *empowerment*, al tener un primer acercamiento a esta cultura de calidad. Lo que si puede tener diferencia es en el sentido de que facultar o delegar no significan dejar hacer y dejar pasar, características propias de un líder permisivo como lo aclara Fran Rees "Facultación significa delegar poder autoridad, habilitar o permitir...no es abandono...no significa que la gerencia permanecerá ajena o que instituye equipos destinados a fallar... más bien significa dar mayor responsabilidad individual para lograr el éxito de la organización."<sup>30</sup>

### 3.14. Elementos de un equipo de trabajo con *empowerment* (facultación).

El trabajo de un gerente/líder/facilitador moderno es la creación de equipo de trabajo con *empowerment*. Para conseguir esto necesitará desarrollar ciertos elementos consustanciales. Los líderes/facilitadores y los empleados participarán en el desarrollo de estos elementos, debido a que son estos la base del proceso de toma de decisiones en equipos facultados.

**Respeto.** "Habrá respeto cuando el personal espera lo mejor de los demás y cuando asuma que los demás tienen motivaciones constructivas. Cada persona en su integridad tiene necesidades personales, agendas y preferencias que deben ser negociadas. La organización no puede estar siempre primero.

**Información.** El personal que trabaja junta necesitará información completa. El gerente/facilitador necesitará informar a su personal en forma clara y completa, y

---

<sup>30</sup> Rees, Fran. *Op. Cit.* pp 33-34.

dejarla que saque sus propias conclusiones. La información debe fluir libremente y no ocultarla a ciertos miembros ni a ciertos niveles de empleados.

**Control y toma de decisiones.** La gente querrá tomar decisiones acerca de cómo alcanzar sus metas y la mejor manera de hacer un trabajo. Aquí los gerentes con empowerment no asumirán una actitud de que ellos saben cómo hacer las cosas, sino que les pedirán que les ayuden a decidir cómo hacerlas. Pueden tomar más tiempo al principio, pero generará un completo acuerdo y un mayor compromiso para lograr mejores resultados.

**Responsabilidad.** *Empowerment* significará que la responsabilidad no está toda sobre los hombros del administrador/líder. Este podrá estar seguro de que contará con ayuda y compartirán la recompensa y el crédito con el resto. Cuando esto pase, los líderes se sentirán menos solos y desamparados cuando hay crisis.

**Habilidades.** El personal de cualquier organización requerirá mejorar habilidades a través de la capacitación adecuada. Esto les permitirá mantenerse en línea con las necesidades de cambio organizacional.<sup>31</sup>

Se puede inferir del presente capítulo; que la construcción e implementación de equipos de trabajo, independientemente del tipo de organización, sea pública, sea privada, está destacando por ser una herramienta poderosa para mejorar, perfeccionar, innovar y hasta crear procesos y operaciones administrativas de calidad, en la producción de bienes o en el suministro de servicios al cliente.

Hoy día, el trabajo en equipo está cobrando una importancia superior en el pensamiento administrativo, a medida que las organizaciones avanzan día a día, volviéndose complejas y altamente especializadas. Esto cede al mejoramiento de la capacitación y aprendizaje en diferentes ramas del saber administrativo de

---

<sup>31</sup> Dennis T. Jaffo. *Op. Cit.* pp 82-84. Los elementos citados se parafrasearon de tal suerte que no perdieran sentido, pero si estructura gramatical.

quienes trabajan en unidades abiertas al cambio no solamente estructural sino de cultura organizacional (psicológico), históricamente documentado.

Junto al primer acercamiento al liderazgo, el trabajo en equipo comparte poder, toma de decisiones, responsabilidades, confianza y recompensa (monetaria o de reconocimiento) a cada uno de sus integrantes, si menoscabo a centralizar los beneficios y oportunidades de superación del personal, dejando atrás las tradicionales visiones de que la administración de recursos humanos, es solo sueldos y prestaciones, para dar paso a la nueva cultura del desarrollo pleno del factor humano.

Tres son las partes que contempla la dinámica de equipos; procedimiento, tarea y proceso socioafectivo, necesarios para considerar la factibilidad de componer equipos de trabajo, introduciendo conjuntamente cuatro etapas de maduración, las cuales dejan claro su total magnitud. Quizá para algunos líderes resulte costoso invertir en tiempo para mantener cada paso, pero la plusvalía subjetiva del entorno psicológico, reflejado en el aumento de productividad compensará con creces al más escéptico y desconfiado administrador tradicional. En si los equipos de trabajo no requiere de inversiones fuertes en recursos financieros, más sin embargo, si de recursos materiales y del factor humano. Ya que son proyectos a mediano y largo plazo, por el cambio interno que requiere.

Es necesario que el líder tome en cuenta que no basta con buenas intenciones para echar a andar todo un proceso como éste, se requiere de una capacitación, estableciendo un programa acorde a los conceptos de trabajo en equipos y trabajo individual, promoviendo la integración en equipos y del comportamiento individual. Aquí se toca por vez primera el concepto de facultación, con toda su complejidad necesaria para provocar un cisma en la mentalidad del empleado y de toda la organización, creándole conciencia de mejoramiento, considerando sus capacidades, capacitación, motivación y experiencia, en apoyo a conseguir sus metas personales con los de la organización.

Se requiere de un liderazgo facilitador para cerrar el círculo de equipos de trabajo, emponderamiento y delegación adecuada de responsabilidades, creando sinergia en todos las áreas de operación, en otras palabras, la suma de dos es igual a tres, esta brindará la posibilidad inmanente de dar *empowerment* a cada miembro, por medio, de la asignación de responsabilidades sobre su trabajo. el trabajo ya no girará al rededor del líder como antaño, centralizando decisiones y castigando la participación de sus "subordinados" en la solución de problemas.

Es cuando el líder facilitador entra en escena, como propiciador del cambio (agente de cambio) cultural hacia la calidad, el ambiente asimismo propicia la certidumbre y colaboración, se deja sentir, cediendo ciertas responsabilidades, pero sin desatender su papel de coordinador. Es un líder participativo-demócrata, pero con suficiente poder y autoridad para organizar al equipo, debido a que tiene un rol trascendental en cada etapa de vida del equipo.

Hasta este momento se ha mencionado el líder/facilitador, como un agente de cambio, que motiva y sabe estimular la productividad del empleado ahora colaborador. Además de darle consistencia estructurada a un equipo de trabajo, el nuevo líder debe de contar con toda una gama de características propias, que le permitan enfrentarse con oportunidad ante el nuevo contexto de la administración total de la calidad. Esto se explica en el siguiente capítulo.

#### CAPÍTULO IV. LIDERAZGO PARTICIPATIVO O FACILITADOR EN EQUIPOS DE TRABAJO.

Durante mucho tiempo la administración se ejerció de manera formal, es decir, que se administró apegada siempre a lo que exclusivamente manuales de organización y de procesos describían en sus páginas. Un organigrama representaba la plantilla donde se describen en forma gráfica los tramos de control y de mando, por lo cual, no existían los empleados como seres pensantes y con aptitud de decisión, capaces de participar en la mejora continua de los procesos productivos a su cargo y responsabilidad. El liderazgo era encabezado por quien ostentaba el puesto más alto en la jerarquía de la organización. Su potestad e influencia se derivaban directamente de un poder legal y administrativo, porque, así lo describía el organigrama de la institución. Teniendo los subordinados la obligación consubstancial a este tipo de administración de obedecer órdenes y, callar sugerencias benéficas para la organización mermando su iniciativa e inteligencia.

Innegablemente, este modelo organicista o funcional de administrar se está transformando, dejando el paso abierto y franco a lo que se conoce como administración total de la calidad (MAC) "El MAC depende de tres factores fundamentales: liderazgo, enfoque al cliente, trabajo en equipo y capacitación."<sup>1</sup> Paradigma de renovación y mejora continua de las organizaciones tanto privadas (quienes la instrumentaron primero) como públicas (que están en aras de hacerlo). Permitiendo actualizar servicios y producción de bienes en el área operativa, pero también en la actitud y cultura de los empleados encargados de ejecutar y satisfacer las demandas del ahora "cliente". El líder encuentra aquí, su campo de acción propio a una nueva visión y misión de su papel como catalizador de cambios profundos dentro de la organización y su medio ambiente.

---

<sup>1</sup> Roel Rodríguez, Santiago. *Estrategias para un gobierno competitivo*. México, Ediciones Castillo, 1996, p 53.

#### 4.1. Qué es el liderazgo.

Existen una serie de concepciones relativas a saber, acerca de lo que se entiende por liderazgo y su relación directa con los equipos de trabajo. De tal suerte, "El liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. Es el facilitador quien ayuda a un grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas".<sup>2</sup> Situación que permite elevar a un nivel superior de realización humana, el trabajo que tiene encomendado cada empleado en la organización.

En el mismo tenor de ideas, la transformación que está exigiendo el nuevo contexto administrativo impone la necesidad de crear una nueva consideración acerca del papel del liderazgo en la estructuras administrativas. Como "la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y los grupos para lograr objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder, y promover el desarrollo de sus integrantes."<sup>3</sup> Este concepto está fundamentado en la dinámica de grupos y en la teoría del desarrollo organizacional, teorías para enfrentar el cambio constante del exterior al interior de las organizaciones.

Comprender el valor que tiene el liderazgo dentro de la conformación de equipos de trabajo, hace necesario centrar todo estudio en sus; valores, actitudes, acciones y resultados, así como el fenómeno de la interacción del líder y sus seguidores. Sin pasar por alto, que un líder deberá tener a su cargo las actividades de coordinar, motivar y promover el ingenio del personal trabajando en equipo.

Para que un grupo llegue a convertirse en un equipo, debe de existir un líder, el cual tiene que lograr que sus integrantes comprendan y acepten un

---

<sup>2</sup> Keith, Davis y Newstrom, John. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México, Mac Graw Hill, 2000, p 234.

<sup>3</sup> Casarez Arrangoiz, David. *Liderazgo. Capacidades para Dirigir*. México, F.C.E., 2001, p 23. Este autor expone una serie de definiciones relacionadas al liderazgo.

propósito común. Buscar todas las alternativas posibles para que la comunicación sea clara y completa, y así puedan aportar ideas, las cuales serán tomadas en cuenta, para que con el esfuerzo de todos, apoyándose unos a otros se logren los objetivos propuestos.

Asimismo el líder es aquella persona capaz de subvencionar a los miembros de su grupo, para perfeccionar al máximo sus habilidades, para descubrir y realizar lo que ellos jamás pensaron que podrían lograr jamás. Considerando, experiencia, motivación y conocimientos de los miembros del grupo informal dentro de la organización.

Un buen líder es aquel que no se ve como una autoridad, sino como un facilitador, como un miembro más del equipo. En todo caso la misión básica del líder es dirigir a un grupo humano hacia metas deseadas y propuestas. En ellas se clarifica que todo dirigente debe moverse entre dos variables para lograr su cometido: "1) saber motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas; y ser capaz al mismo tiempo de 2) definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos."<sup>4</sup> Por lo que si se descuida alguna de ellas, se puede correr el riesgo de perder la productividad por un lado y, por el otro, no crearía un equipo humano integrado y fuerte.

Al líder no debe ser controlador de personas, debe ser coordinador del proceso. Si bien es cierto que el líder nace, si analizamos podemos decir que el líder se hace tomando en cuenta sus características propias, la situación en la que se ejercerá el liderazgo y el personal sobre el cual será ejercido el mismo.

---

<sup>4</sup> Ibidem, p 13.

## 4.2. Diferencia entre líder y administrador.

Muchos estudiosos de la psicología aplicada a la administración, han dado un papel predominante al liderazgo dentro de la administración, debido a que "La principal función del líder es influir en los demás para que persigan voluntariamente objetivos definidos, preferentemente con entusiasmo".<sup>5</sup> Sin necesidad de instrumentar ninguna medida de coacción al grupo, que a la larga perjudicaría en lugar de favorecer a la organización. Los gestores clásicos tienen la función formal de planear, coordinar, organizar, evaluar y controlar recursos, porque a sí lo estipulan sus funciones. Pero cuando sus subordinados recurren a él, para solicitar de su influencia informal automáticamente pasa éste a ser un líder.

Algunas características distintivas que hay entre jefe y líder, servirán de guía para dilucidar las diferencias que existen entre estas dos categorías, ya que, la figura del administrador se equipara con la de jefe.

**CUADRO No. 4.1**  
**DIFERENCIAS BÁSICAS ENTRE LÍDER CONVENCIONAL Y LÍDER FACILITADOR.**

JEFE CONVENCIONAL.	LÍDER (FACILITADOR).
Existe por autoridad.	Inspira confianza.
Ordena a cada empleado lo que tiene que hacer.	Ayuda a sus seguidores a sacar a flote sus habilidades.
Impone su poder sin menoscabo a la opinión.	Da motivación.
Busca al culpable cuando hay un error.	Enseña cómo deben hacerse las cosas, para que poco a poco los demás puedan hacerlo con autonomía.
Inspira más miedo que respeto.	Respeto la opinión de los demás.
Sanciona o castiga.	Promueve el trabajo en equipo.
Hace que al empleado llegue a fastidiarle su trabajo.	Se esfuerza hasta lograr que sus colaboradores tengan un fuerte compromiso con lo que realizan.
No brinda un trato humano, por el contrario trata al personal como cosas o números.	Da el ejemplo, siendo congruente con lo que piensa.
Promueve la hipocresía hacia él. No hay objetivos en común con la organización.	Logra que todos compartan una misión, visión y valores para realizar lo que promueve.

Fuente: El presente cuadro está elaborado en base a las experiencias laborales del que escribe. Y en la parte del facilitador, en algunas lecturas de administración de calidad referentes al liderazgo del nuevo siglo.

<sup>5</sup> Keith, Davis y Nowstrom, John. *Op. Cit.* p 217.

Con lo anterior, el administrador dirige las actividades de los demás obteniendo resultados organizacionales acordes a lo indicado en relación a su función, en cambio, el líder crea una visión e inspira motivación a buscar más allá de las posibilidades establecidas por el régimen del administrador. Puesto que existe una diferencia entre administradores y líderes, bien podría ocurrir que firmes líderes fueran malos administradores si una planeación deficiente provoca que su grupo siga direcciones equivocadas. Puede agenciarse en todo caso la marcha de su grupo, pero no que éste siga las direcciones más indicadas para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

También son posibles otras combinaciones. Una persona puede ser un líder débil pero al mismo tiempo un administrador eficaz, especialmente si se encarga de personas con un claro conocimiento de sus labores y un fuerte impulso a trabajar. Afortunadamente, el liderazgo no es exclusivo de quienes "nacen" con este don, sino que a través de una efectiva capacitación, observación y experiencia se pueden adquirir enormes facultades para perfeccionar el desempeño y habilidad de los administradores.

Dependiendo del tipo de organización, se puede evaluar la necesidad de identificar el tipo de líder que se necesita para crear equipos de trabajo, con mayor consistencia interna, mayor estabilidad entre sus miembros, un desempeño de alto nivel y la posibilidad de mejorar continuamente su trabajo sin soslayar los requerimientos y necesidades de cada miembro. A continuación se presentan algunos de ellos:

1. Liderazgo Político.- Contemplado desde los griegos, específicamente con Aristóteles quien describió desde su libro Política, al hombre como un animal político, y por tanto, social. Marcando el hito por el cual dentro de un grupo humano selecto, sobresaldrían aquellos más destacados por encima del resto. Dando importancia al liderazgo en política, por representar la negociación y

concertación de intereses individuales hacia el bien común. En la política es donde se requiere de mayores esfuerzos para formar y promover verdaderos líderes que encuentren los esquemas del mundo que se está gestando.

2. **Liderazgo Empresarial.**- Se entiende como la actividad directiva en las agrupaciones industriales, cámaras de comercio ante el gobierno, siempre va enfocado hacia el desarrollo y crecimiento no sólo de empresas, sino de crecimiento social, político y de negocios más amplio.
3. **Liderazgo Ejecutivo.**- Derivado de las ciencias administrativas, las cuales insisten cada vez más en la importancia de que los directivos, gerentes y funcionarios públicos posean características semejantes a la de los líderes empresariales en cuanto a iniciativa, capacidad de cambio, orientación hacia resultados y, en su caso, a la productividad, efectividad y rentabilidad. Incluso en el sector público (Osborne, 1982) ya se ha introducido el termino gerente para hacer énfasis en la responsabilidad sobre los resultados y el desarrollo de su respectivas dependencias.<sup>6</sup>

#### 4.2.1. Tipos de líderes.

Destacan los siguientes estilos:

1. **Líder Autocrático.**- El líder autocrático no hace participe de sus decisiones a los empleados, sólo él tiene el poder y la autoridad para que se realice lo que él ordena, señalando a cada miembro la tarea concreta que debe llevar a cabo. Este tipo de líder no toma en cuenta las opiniones de los demás, sólo se centra en su criterio, lo cual ocasiona resentimiento entre sus empleados.
2. **Líder Participativo.**- Este promueve la colaboración de sus seguidores para que todos aporten ideas que ayuden a la solución de problemas, aquí el líder los estimula para que todos colaboren. Manifiesta interés por el bienestar de sus subordinados siendo amigable y comprensible. El líder participativo afronta sus

---

<sup>6</sup> Casarez Arrangoiz, David. *Op. Cit.* pp 32-33. Resumido y clasificado de los modelos expuestos por el autor.

responsabilidades, toma en cuenta las necesidades de sus empleados, los comprende y respeta sus opiniones, con lo cual los trabajadores se sienten satisfechos, les gusta su trabajo y hacen todo lo posible por mejorarlo responsabilizándose cada uno de ellos.

3. Líder de Rienda Suelta.- Este tipo de liderazgo evade la responsabilidad y el poder, no hay iniciativa de su parte, siempre espera que los miembros del grupo lo hagan. Esto propicia que ellos decidan hacer o no las cosas ya que no hay nadie que se preocupe por lo que realizan, lo cual ocasiona que el empleado no tenga interés en mejorar su trabajo, que no exista compromiso, ni un objeto en común.

Se considera que todos los estilos de liderazgo son adecuados siempre y cuando el líder identifique cuando utilizar cada uno de ellos, analizando cada situación en su momento. La combinación de éstos puede resultar benéfico para ambas partes. Sin embargo, el líder participativo se acerca con mayor detalle al eje rector propio de los equipos de trabajo y *empowerment*.

#### 4.3. Del líder usual al facilitador de calidad.

La nueva dimensión que se está dando a favor de mejorar la actividad administrativa dentro de las organizaciones humanas, requiere forzosamente de una transformación profunda también del liderazgo. Los tiempos en los cuales se concebía a las instituciones en detrimento de las personas ya pasaron de moda ahora, las ciencias administrativas aportan grandes herramientas para revertir la arcaica manera de tratar los problemas de personal y de liderazgo. Debido a que las personas contribuyen con su discernimiento, al desarrollo y logros organizacionales.

Derivado del estilo participativo de liderazgo surge la figura del facilitador o agente de cambio. El líder es pues quien facilita este proceso de integración, superación y sublimación de intereses particulares de los miembros para formar un

equipo humano solidario, que respetando al individuo en lo particular crea una nueva identidad, ya sea de grupo, de organización o de país. Que trabajará en colectividad para interiorizar objetivos y metas de grupo, renunciando incluso a interés particulares o de antagonismos personales, alejados de un bien general.

Una primera definición de lo qué es un facilitador es la siguiente "Aquel agente de cambio, que promueva y conduzca el proceso de desarrollo y mejora de procesos y servicios prioritarios...será quién coordine las actividades del equipo y fomente la participación activa de sus integrantes, así como apoyar su labor en la institución a la que pertenezcan."<sup>7</sup> Hablando propiamente de un equipo de trabajo que requiere de alguien apto y responsable. Guía y motivador de sugerencias y apertura en la información dentro y fuera del grupo de trabajo.

Se desprenden nuevos conceptos como coordinación y participación, en la labor del líder o facilitador. El liderazgo también se comparte a medida que los integrantes se van empapando y motivando con cada una de las tareas asumidas e inculcadas por el facilitador a lo largo de la jornada de trabajo. Incluso las relaciones de amistad y solidaridad traspasan el ámbito meramente formal de la organización. Permitiendo encontrar canales de comunicación liberados de entropías ambientales, que pudieran distorsionar el libre flujo de datos importantes para el equipo y su trabajo.

De tal suerte, para poder lograr el cambio a liderazgo facilitador, los gerentes o funcionarios y los empleados necesitarán un cierto número de elementos para tener éxito.

---

<sup>7</sup> SECODAM. *Guía Técnica para la Conformación de Equipos de Trabajo.*, p 13. [www.secodam.gob.mx/uda/cecal/trabajo.doc](http://www.secodam.gob.mx/uda/cecal/trabajo.doc).

CUADRO No. 4.2  
ELEMENTOS PARA LOGRAR EL LIDERAZGO FACILITADOR.

	NECESIDADES DE LOS GERENTES	NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS.
Soporte	estructura, incentivos	retroalimentación, ánimo
Recursos	modelos, asesoramiento	herramientas, práctica
Dirección	visión, inspiración	metas, medidas
Conocimiento.	Entrenamiento, ejemplos.	Entrenamiento, modelos.

Fuente: Cuadro extraído del libro de Scott Cynthia y Jaffe T. Dennis. *Empowerment*. Colombia, Grupo Editorial Iberoamérica, 1998, p 67.

En la Administración de Calidad Total, el líder de una organización debe de tener un perfil mínimo que le permita, no sólo en base a buenas intenciones, desenvolverse adecuadamente dentro de un equipo de trabajo y, entregarse de forma optima en su rol de facilitador:

- **Características personales:** Es necesario que el facilitador tenga un liderazgo participativo, seguridad en sí mismo, claridad y objetividad al expresar sus ideas, creatividad, asertividad, que posea una clara misión y visión tanto personal como institucional.
- **Conocimientos:** Es importante que domine conocimientos relacionados con enfoque sistémico de las instituciones, administración de acciones de mejora, mejoramiento de procesos específicos del área de trabajo, calidad y productividad y herramientas estadísticas.
- **Habilidades:** Dinamismo, trabajo en equipo, conducción de grupos.
- **Actitudes:** Organizado, congruente, disciplinado, proactivo, abierto al cambio.<sup>8</sup>

Como resultado de lo anterior, se puede decir que para ser un excelente facilitador, se requiere algo más que un carisma, un reconocimiento del grupo o ser muy sociable. Más bien se demanda un nivel superior de conocimientos y especialización por parte del administrador, gerente o supervisor que tenga a su responsabilidad formar equipos de trabajo funcionales a las demandas del entorno.

<sup>8</sup> SECODAM. *Op. Cit.* p 21

#### 4.3.1. Cualidades del facilitador.

Otros factores determinan el liderazgo de calidad o facilitador, son los siguientes que tienen importancia como cualquier otra variable sociológica y social. Pues se pueden arriesgar los recursos o la metodología, menos al líder. Son varios los atributos para merecer el título de un buen líder:

1. Dar una visión positiva de hacia donde quiere ir,
2. Comunicar su visión.
3. Convencer a los demás.
4. Asegurarse la calidad de su equipo.
5. Tomar en cuenta los riesgos y las amenazas.
6. Ser activo.
7. Ser honesto.
8. Ser modesto.
9. Ser positivo.
10. Delegar la autoridad.
11. Encabezar el cambio.<sup>9</sup>

Pero para que pueda el líder desarrollar todas sus potencialidades requiere forzosamente de un equipo de trabajo. "Es indispensable que los servidores aprendan a trabajar en equipo a través de comités y de enlaces cliente-proveedor. En esa cadena el cliente es el que define los estándares del servicio. Los comités deben contar con reglas claras que deben ser respetadas por todos, en general por el líder. La lluvia de ideas es una técnica útil para extraer la creatividad del grupo. La disidencia se da antes de tomar la decisión. Las decisiones deben ser por consenso para lograr el compromiso de todos."<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Roel Rodríguez, Santiago. *Op. Cit.* p 87.

<sup>10</sup> *Ibidem*, p 92.

Siguiendo el mismo orden de ideas, las cualidades más destacadas del liderazgo según Eric De la Parra, se pueden especificar como:<sup>11</sup>

- **Trascendencia.** El líder debe tener una actitud que permita salirse de sus propios límites percibiendo beneficios integrales, en un contexto y con una óptica de responsabilidad.
- **Valores.** Debe poseer y continuar buscando enriquecer su estructura de valores vitales psicológicos, sociales y humanos, brindando ejemplo de ellos a los demás.
- **Asertividad.** El líder debe manifestarse fuerte, sincero, seguro y positivamente mostrando lo que siente, piensa y quiere, orientándose activamente hacia la vida y actuando en forma que se respete así mismo.
- **Responsabilidad.** El líder debe tener la capacidad de responder en forma ética, correcta, oportuna, libre y honesta por los resultados que su libre actuar le permitió. Sabiendo que con esto transmite seguridad a las personas con las que se relaciona.
- **Persistencia.** El líder deberá insistir una y otra vez, y cuantas veces sea necesario a fin de lograr los objetivos deseados.
- **Paciencia.** Deberá poseer la cualidad de esperar los resultados cuando estos no llegan en el momento previsto, conservar la calma, la visión global y las expectativas de éxito aun con tiempos de incertidumbre e inestabilidad.
- **Preparación.** Siempre debe mantenerse actualizado para llevarlo a enfrentar con mayor habilidad las posibles contingencias ambientales.

#### **4.4. Factores que integrará el facilitador al equipo de trabajo.**

Cuando se logra llevar a un termino la transición del líder convencional al líder facilitador, inmediatamente surge la necesidad de dar una dirección hacia dónde se

---

<sup>11</sup> La exposición de las cualidades del líder o facilitador, se desprende de aquellas que se consideró de mayor peso en la conformación integral de quien aspira a planear, controlar y administrar un equipo de trabajo autónomo. Síntesis del libro de De la Parra, Eric. *Calidad en el Servicio*. México, ISEF, 1998, p 62.

quiere llevar el equipo de trabajo, y cuáles son las mejores opciones que tiene éste para alcanzar su consolidación. En la administración de calidad la Misión, Visión, Valores y Cultura, juegan un trascendente motivador, que impulsará el trabajo en conjunto. Ya que proporcionará la información de la razón de ser de la institución, su dirección y el por qué está ahí. Con esto los empleados podrán tener una mejor línea de acción, que con el paso del tiempo redundará en una mayor productividad. Sin menoscabo, de crearse un cambio en su manera de pensar y ser, dentro de su equipo de trabajo. Piedra de toque del Desarrollo Organizacional; la cultura y los valores, que coadyuvarán a la mejora del personal.

La Planeación Estratégica como rama del nuevo pensamiento administrativo auxiliará, de gran manera a entender esta necesidad de nuevos factores capacitación en el empleado por medio del facilitador. Si entendemos esto como "Proceso directivo de reflexión y análisis mediante el cual se identifica la razón de ser de la institución, guía el establecimiento de los propósitos y resultados esenciales y permite vincular la operación de ésta con los objetivos establecidos en las políticas de la organización."<sup>12</sup>

**MISIÓN.** Para que cada uno de los miembros del equipo puedan tener una idea clara de sus funciones dentro de este, es indispensable que conozca, "la razón de ser de la institución, la cual explica su existencia...que describe su propósito fundamental"<sup>13</sup> El equipo en su conjunto debe conocer la misión organizacional para definir mejor las metas y así alcanzarlas. Para alcanzar el logro de ésta es necesario que tenga una cultura rica en valores, de otra forma carecerá de sentido. Una declaración de misión deberá ser: Comprensible, alcanzable, retadora, reforzadora y vivible. Toda vez que ubica la identidad de la institución y la dirección requerida. Determinando de manera sintética y clara el quehacer sustantivo y estratégico, así como el fin para el que fue creada la organización.

---

<sup>12</sup> SECODAM. *Planeación Estratégica*. Guía técnica, p 5. [www.secodam.gob.mx/uda/capacita.html](http://www.secodam.gob.mx/uda/capacita.html)

<sup>13</sup> *Ibidem*. p 7.

Responde a las preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Para qué lo hacemos? ¿Para quién los hacemos? Y ¿A través de qué lo hacemos?<sup>14</sup>

**VISIÓN.** Esta permite establecer el alcance de los esfuerzos por realizar, de manera amplia y detallada para que sean lo suficientemente entendible: debiendo ser positiva y alentadora para que invite al desafío y la superación en cada miembro del equipo y del propio facilitador. "Cuando un empleado tienen la posibilidad de concebir el escenario completo y deseable que busca la organización en un largo plazo, se le facilitará el compromiso para desarrollar sus propias metas, la interiorización de sus objetivos y los de la estructura administrativa."<sup>15</sup> Los pasos para construir la visión se siguen las siguientes preguntas; ¿Por qué estamos aquí? ¿Qué queremos lograr? Y ¿Cómo lo haremos? Cuando se tiene clara la visión, se tiene que compartir con los integrantes del equipo, de tal forma que todos se convenzan y tengan claro hacia dónde se quiere avanzar. Al formar un espíritu de equipo se logra colaborar, mejorar, servir y resolver los problemas que se presentan. Finalmente, cada organización determinará su visión del futuro y es mediante un equipo de trabajo que se lograrán los resultados esperados.

**VALORES.** Los valores son "aquellas cualidades positivas que influyen en el juicio del individuo al tomar decisiones, regula su conducta y dan sentido a su vida. Los valores tienen su origen en los más altos ideales acerca del destino de la humanidad que por consenso han buscado los hombres a lo largo de la historia."<sup>16</sup> Es importante que existan valores dentro de la organización, para que el personal actúe de acuerdo a ellos. Y deje viejas costumbres o vicios que perjudiquen su imagen y la del equipo. Según estudios realizados por psicólogos conductistas, cuando hay valores es más fácil que halla confianza, respeto y tolerancia, permitiendo que los equipos trabajen mejor. La honestidad, lealtad,

---

<sup>14</sup> Ibid, pp 8-9.

<sup>15</sup> De la Parra, Paz Eric. *Op. Cit.* p 21.

<sup>16</sup> SECODAM. *Actitud en el Servicio.*, p 6. [www.secodam.gob.mx](http://www.secodam.gob.mx)

responsabilidad, cortesía, cooperación y esfuerzo por mejorar alientan el nuevo paradigma de la administración total de la calidad. Resultado de lo anterior, es la disminución considerable de supervisión constante y una elevación en la autoestima de los empleados y aumento de la productividad.

**CULTURA.** En el sentido estrictamente administrativo se refiere a "La cultura de una organización la cual describe la parte de su ambiente interno, que incorpora una serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento."<sup>17</sup> Claro está, que cuando el factor humano interactúa con otros de su misma clase y nivel dentro de cualquier institución, previamente cuenta con un bagaje de conocimientos, creencias y hábitos adquiridos a lo largo de su vida (familia y sociedad). Todo esto se refleja al momento de trabajar formalmente. Pero cuando tiene que participar en un trabajo en equipo, el facilitador hará llegar la visión cultural que la organización le hizo saber, para uniformar criterios y dirigir esfuerzos a un mismo fin. Si en las organizaciones existe una cultura en donde las actividades que se realicen permitan aprovechar las sugerencias y habilidades para mejorar y lograr el cambio, esto tendrá mayores probabilidades de éxito. En otras palabras, si el personal desarrolla sus talentos en una cultura de confianza y participación al lado de un facilitador, aumentará la comunicación y solución de problemas, de tal forma que actuarán para mejorar continuamente.

El facilitador "En lugar de trabajar mediante mandatos y control jerárquico, los jefes dejan de dar órdenes y se dedican a guiar a su equipo. El líder pone las grandes estrategias sobre la mesa, comparte la preocupación con sus colaboradores y recibe sugerencias de solución."<sup>18</sup>

Este ambiente de participación y responsabilidad generará mucha creatividad en los niveles inferiores y libera tiempo al líder para destinarlo a lo

<sup>17</sup> Gordon, Judith R. *Comportamiento Organizacional*. México, Prentice Hall, 1997, p 471.

<sup>18</sup> Roel Rodríguez, Santiago. *Op. Cit.* p 16.

estratégico. En vez de perderse en los operativo, encargándose ahora de guardar la dirección correcta. Además el líder facilitador, tiene encomendadas otras funciones y responsabilidades que le dan su propia razón de ser, dentro e incluso fuera de la organización y su equipo de trabajo.

#### **4.4.1. Funciones del facilitador.**

De entre las principales funciones del facilitador está promover el trabajo en equipo, generar la participación activa de sus miembros, conducir el proceso de trabajo, permanecer objetivo y neutral con relación a las decisiones del equipo, coordinar las reuniones de trabajo, dar seguimiento y documentar los resultados obtenidos.

El facilitador será el enlace con los demás equipos de trabajo, representará al equipo en reuniones de trabajo y negociará a nombre del equipo con los mandos superiores, así como reportará los resultados obtenidos. Es importante que el facilitador tome en cuenta tanto el proceso como la tarea del equipo.

El proceso se refiere a la forma cómo se lleva a cabo el trabajo, cómo se toman las decisiones y cómo se resuelven los conflictos, la tarea es el trabajo en sí y los procedimientos implicados para realizarlo.

#### **4.4.2. El papel del líder facilitador.**

Hasta este momento no se ha tocado el tema de la facultación, mejor conocido como *empowerment*, el cual busca delegar autoridad y responsabilidad a los miembros del equipo de trabajo, promoviendo la participación, motivación, creatividad, experiencia y conocimientos de ellos para el beneficio inmediato de su autorrealización y la organización. La época convencional del líder encarpeta en su escritorio dueño de la verdad absoluta, está pasando de moda, para dejar el paso a una forma de interrelación laboral basada en la interacción de líderes y

miembros de equipos. Las vieja estructuras burocráticas de comunicación y decisión son obsoletas y lentas, ociosas y alejadas de una realidad vigente que hoy, requiere de personal capacitado y motivado para emprender nuevos derroteros, dentro de su papel de factor de cambio.<sup>19</sup> Pasando de la burocracia a la adhocracia, en otras palabras, del mando rígido y jerárquico al trabajo en equipo.

La tarea más difícil de los líderes con *empowerment*,<sup>20</sup> es la creación de equipos abiertos al aprendizaje. A continuación se presenta una lista de algunas cualidades clave que necesitan tener este nuevo líder facilitador:

- *"Gula con visión, no con tradición.* El facilitador alienará a la gente con una visión de lo que quieren ser. Esta visión es generada por todos, es inspiradora y significativa.
- *Aprendiz, no maestro.* Estará consciente de lo que no sabe y está deseoso de aprenderlo. No piensa que la única forma de hacer las cosas es como siempre se han hecho.
- *Enfoca el proceso, no el contenido.* Se preocupará de que el proceso continúe, en vez de tratar de determinar cómo trabaja el grupo.
- *Facilitador, no controlador.* No tratará de mantener el control. Delegará y dejará que la gente sea libre para hacer las cosas a su modo. Compartirá la responsabilidad y la autoridad de actuar.
- *Entrenador, no experto.* Ayudará a la gente a aprender y a desarrollar sus habilidades. Siempre esperará más de la gente.
- *Liga, no acumula.* Deberá compartir la información entre grupos y liga proyectos en común. Pasando el tiempo buscando información y ligando el trabajo en equipo con el de los otros grupos.

---

<sup>19</sup> Durante el Primer Congreso Internacional de Recursos Humanos realizado en Costa Rica, surgieron nuevos conceptos referentes a la nueva cultura del liderazgo de calidad y su papel en la administración de Recursos Humanos. Revista Laboral. No. 98., p 58. El concepto citado es de la autoría de Idalberto Chiavenato.

<sup>20</sup> El concepto de *empowerment*, será estudiado en el siguiente capítulo, como resultado de la complejidad en su proceso de instrumentación. Baste decir que su significado al español es el de facultación.

- *Tomará en cuenta las emociones, no las habilidades técnicas.* Entenderá que el cambio es difícil y que la gente tiene sentimientos complicados. Debiendo estar consciente de las necesidades de su grupo y encontrando nuevas maneras de crear mutualidad. Animará al grupo a resistir, a mantenerse unido y a crecer juntos."<sup>21</sup>

Aparte de contar con estas cualidades el facilitador tiene como labor consubstancial crear un clima apropiado para el desempeño del equipo. Esto permitirá introducir empowerment (facultación) en poco tiempo. Debido a que las organizaciones piramidales están desapareciendo a pasos agigantados, permitiendo la entrada de un gerente o administrador facilitador. Pues la actividad de supervisar por si misma no es suficiente, se requiere ayudar a la gente a aprender, crecer y desarrollarse en su área de trabajo. La comunicación motivadora juega al lado del *empowerment* y el facilitador, una oportunidad de conectar los empleados de una misma organización, derrumbando notablemente las añejas estructuras por departamento o sector, que sólo daban como resultado un hermetismo burocrático, protector de ambiciones particulares. Eso es lo que el equipo de trabajo, afanosamente busca terminar.

Las nuevas terminologías en la administración de calidad, obligan al facilitador a asumir invariablemente un papel de gestor de personas. Entendido esto, como la coordinación de gentes en lugar de una simple y fría administración de recursos humanos, promoviendo los cambios necesarios dentro de la organización, no solamente financieros, tecnológicos o logísticos, sino, en las personas que trabajan dentro de la organización. Haciendo más humana y menos mecanicista la gestión del factor humano, por ser lo más importante de la misma.

Para el maestro Jesús Reza Trosino, ponente en el Primer Congreso Internacional de Recursos Humanos, la terminología debe ser la primera en cambiar y mejorar la visión que tienen los antiguos administradores y, transformarla

<sup>21</sup> Scott D. Cynthia; Jaffe T, Dennis. *Op. Cit.* p 66.

en la de gerentes/líderes/facilitador de calidad. Algunas de sus contribuciones para mejorar el papel y función de éstos, con los equipos de trabajo, y que deben ser observadas, evaluadas e interiorizadas son:

- "Sinergia de equipo en lugar de relaciones industriales o laborales.
- Trabajo en equipo en lugar de trabajo en grupo.
- Colaborador en lugar de trabajador o subordinado.
- Líder en lugar de jefe, supervisor, director o capataz.
- Facilitador de aprendizaje o de procesos comunitarios en lugar de instructor, profesor o maestro.
- Misión, visión y valores en lugar de objetivos económicos, sociales o de servicios.
- Organigrama circular en lugar de organigrama vertical, centrado más en la misión que en la jerarquía.
- Toma de decisiones compartida en lugar de autócrata.
- Convicción en lugar de conveniencia.
- Colaboración en lugar de competencia insana.
- Constructivismo en vez de conductismo."<sup>22</sup>

Con estas aportaciones el líder/facilitador, tendrá la oportunidad de crearse una visión global de su función al momento de conformar equipos de trabajo. La responsabilidad se verá retribuida en sobremanera, al ir monitoreando las mejoras que la organización va presentando en su evolución hacia la calidad total en la gestión del factor humano. Los procesos administrativos antes tradicionales en su operación, se agilizarán porque el personal ya no se sentirá amputado en su posibilidad de aportar ideas y sugerencias de mejora continua para beneficio de él y de la estructura administrativa.

---

<sup>22</sup> Roza Trosino, Jesús C. *Administración de Recursos Humanos 2000: Desafíos*. En revista *Laboral*. No. 98., México, 2001, pp 59-60. Para los fines del tema únicamente se tomaron los puntos más sobresalientes para el liderazgo facilitador.

Sin soslayar una notable mejoría en las relaciones humanas, comunicación, motivación, en los equipos de trabajo y su relación con otros equipos o grupos de personas, que laboran dentro de la misma organización. La solidaridad, empatía, cooperación, ayuda, serán las constantes que guíen la vida productiva de los empleados. Además de que les auxiliarán a asimilar el cambio transitorio de la administración tradicional a la administración de calidad.

En el proceso de desarrollo de equipos de trabajo, el facilitador cumplirá con un rol importante al lado de éste, el cual se clarifica a continuación según cada etapa:

- **Etapa de Dependencia.** Integrará y romperá el hielo con los miembros del equipo; Identificará y compartirá la misión y visión; Facilitará la identificación de objetivos.
- **Etapa de Contradependencia.** Coordinará y dirigirá el proceso de trabajo en equipo; Sabrá escuchar, promoverá un intercambio de ideas entre los miembros del equipo; Promoverá la autogestión de los integrantes del equipo; Valorará y Aprobó la eliminación de actividades que no agregan valor a la consecución de objetivos.
- **Etapa de Independencia.** El facilitador respetará los derechos y opiniones de los participantes del equipo; Propiciará el involucramiento de los miembros del equipo y focalizará la atención en resultados.
- **Etapa de Interdependencia o Integración.** Generará las acciones de mejora a partir de un programa determinado; Promoverá la negociación eficaz en el manejo de conflictos; Mantendrá un propósito común y significativo y Propiciará

la solución de problemas a partir de apreciaciones distintas a las convencionales.<sup>23</sup>

Del presente capítulo se pueden inferir las siguientes conclusiones:

Definitivamente la figura del líder/facilitador/facultador, está cobrando una fuerza importante dentro de los círculos administrativos, tanto académicos, como prácticos donde las habilidades del antes administrador resultan obsoletas y fuera de contexto organizacional, por lo que hace necesario, idear e implementar nuevos métodos y técnicas de mejora, al lado de sus colaboradores quienes ya no son únicamente un ápice más dentro de la estructura organizacional. Antes los administradores sólo podían tomar decisiones conforme a lo establecido en el manual de organización y procedimientos, limitándolo en su capacidad creadora. Pero con la administración total de la calidad, esto ya quedó en el pasado, ahora el líder/facilitador permite la concurrencia de ideas y propuestas provenientes de sus colaboradores, en la construcción de alternativas afines a la solución de problemas, tanto de procesos, como de conflictos en las relaciones humanas. La idiosincrasia de la apatía, y de la indiferencia laboral, se deben transformar paulatinamente en una cultura del servicio y de autorrealización, tanto para el colaborador, como para el líder quien es el factor de cambio. Él promueve, inculca, influye, cataliza y discute los cambios profundos dentro de la organización, por gozar de un poder legal y administrativo, sin menos cabo, de la autoridad y reconocimiento de su equipo de trabajo.

Ahora bien, el facilitador siempre esgrimirá ante los demás con ejemplos claros y consecuentes, las cualidades que el resto de los miembros del equipo deben cuidar y respetar; valores, actitudes, motivación, entusiasmo para alcanzar los objetivos y metas. En otras palabras, el líder facilitador perfecciona el estilo de liderazgo conocido como participativo, al contar con una visión completa de cada una de las situaciones que requieran de su intervención, no es paternalista ni

---

<sup>23</sup> SECODAM. *Guía Técnica para la Conformación de Equipos de Trabajo*, p 7.

tampoco de *dejar hacer*, sino contar con elementos de juicio suficientes que le permitan desenvolver su rol según la situación.

El facilitador no es un Dios, ni tampoco alguien que liberará a los empleados de la explotación o el abandono a causa de la tecnificación, más bien, es la persona que con ayuda de los elementos mínimos de conocimiento de las necesidades, busca hacer participar a cada uno de sus antes subordinados, dirigiendo y organizando sus habilidades personales, motivación, experiencia y conocimientos. Identificando características personales, actitudes y habilidades, para al final conjuntarlos en equipos de trabajo autodirigidos. Es en los equipos de trabajo, cuando el facilitador a través de la comunicación afectiva y efectiva, trasmite la misión, visión, valores y cultura de la organización a su equipo, lo cual redundará en un mayor aprendizaje de su papel e impacto dentro de ésta. Los colaboradores podrán participar en la toma de decisiones y considerarse controladores de su trabajo, proponiendo mejoras continuas. Lo anterior presenta avances, pero basta solamente con tomar decisiones y saber dónde están, la respuesta es no, forzosamente el facilitador se verá obligado a asumir otra función más, la de facultador, para delegar y responsabilizar a su personal en aras de crear esa sensación de autocontrol e impacto, lo que se conoce por su nombre en inglés *empowerment* (facultación o emponderamiento).

## CAPÍTULO V. FACULTACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO (*EMPOWERMENT*).

Una vez entendido las bases que dan color y forma a la construcción de equipos, y su interacción con el líder facilitador, toca el turno analizar que es *empowerment*. así en este capítulo se expone su naturaleza, sus características distintivas, el proceso cultural que crea *empowerment*, la transición entre la organización piramidal y la circular, los pasos para llegar a consolidar la facultación a los miembros del equipo de trabajo, hasta llegar a los programas de participación donde la administración de calidad culmina como cuna de este nuevo mecanismo de trabajo en la organización.

### 5.1. Naturaleza del *empowerment*.

Casi en todas las sociedades se encuentran grupos minoritarios que se sienten incapaces de controlar su destino.<sup>1</sup> De igual manera, la mayoría de las organizaciones de trabajo, sean públicas o privadas, cuentan con cierto número de empleados que creen depender de los demás y piensan por ello que sus esfuerzos ejercen escaso impacto en el desempeño de la organización. Esta sensación de carencia de poder contribuye a la frustrante experiencia de una eficacia personal baja, la convicción entre los individuos de que no pueden desempeñar exitosamente sus labores o hacer contribuciones significativas. Los problemas en relación con la eficacia personal suelen ser producto de grandes cambios organizacionales que escapan al control de los empleados (como las fusiones en el caso de la empresa privada). También pueden derivarse del hecho de tener que trabajar bajo las órdenes de un líder autoritario, en el contexto de un sistema de

---

<sup>1</sup> Koith, Davis, Newstrom, John. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México, Mac Graw Hill, 2000, p 244.

retribuciones que no promueva la aptitud ni la innovación o en un puesto carente de variedad, discrecionalidad o claridad de funciones.

Asimismo, las organizaciones están bajo ataque tanto externo como interno. Externamente, la alta competencia global, los rápidos cambios que están ocurriendo en todo el mundo, las nuevas demandas de calidad y servicio, y los recursos limitados, demandan respuestas inmediatas de la organización. Internamente, los empleados se sienten traicionados, rechazados y mal aprovechados, así como frustrados por una organización que les hace nuevas demandas y les cambia continuamente las reglas del juego. Al mismo tiempo, ellos buscan mayor sentido, más apertura y más satisfacción de su trabajo.<sup>2</sup>

La organización debe en estos tiempos adaptarse, crecer y aprender nuevas formas para hacer el trabajo. Los empleados están, sin lugar a dudas, inseguros de su responsabilidad y compromiso. Atrapado en medio de todo esto está el administrador (gerente), que se siente presionado tanto por las nuevas demandas del exterior como por la parte superior de su organización, y que debe formar un equipo de trabajo, para hacer que la organización trabaje. Afortunadamente, las percepciones individuales de bajos niveles de eficacia personal pueden ser combatidas delegando autoridad en los empleados.

## 5.2. Qué es *empowerment*.

El *empowerment* "es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral."<sup>3</sup> Asimismo "Es la habilidad de

---

<sup>2</sup> D. Scott. Dennis, Jaffe. *Empowerment*. Colombia, Grupo Editorial Iberoamérica, 1998, p 3.

<sup>3</sup> Keith, Davis, Newstrom, John. *Op. Cit.* pp 244-245. Se reconoce que el *empowerment* es un proceso en el sentido, de que radica en un cambio de cultura del cómo hacer con calidad su trabajo, bajo la responsabilidad del facilitador. Al representar un cambio de cultura organizacional, obliga a modificar ciertas pautas motivacionales, y por tanto, psicológicas del individuo, a través de métodos y técnicas de conducta. Da autonomía al colaborador o empleado para sugerir,

otorgar poder, derecho y responsabilidad a los integrantes del equipo<sup>4</sup>. Esto contribuye a eliminar las condiciones que causan sensación de no reconocimiento, no pertenencia, de no influencia, de no impacto e ineficacia; en cambio, propician sensaciones de eficacia personal en los empleados. Por efecto del *empowerment* los empleados se sienten facultados para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se les presentan con apoyo del facilitador o líder de cambio.

Las personas están deseosas de hacer las cosas de manera distinta y la organización necesita desesperadamente, en nuestros días, que lo hagan. Sin embargo, todo acaba en frustración porque los empleados, los administradores (gerentes) y las organizaciones no saben cómo aprovechar la creatividad y la iniciativa humana que está ahí, lista para ser aprovechada a favor de la misión de la organización compartida con la del colaborador. En las organizaciones tradicionales lo único que necesitan son los cuerpos de sus empleados haciendo su trabajo, claramente definido y sin hacer preguntas. En las organizaciones actuales necesita empleados que puedan tomar decisiones, que puedan encontrar soluciones a los problemas que se les presenten, que obtengan iniciativa y que tengan reconocimiento por los resultados alcanzados.<sup>5</sup>

Para Dennis Jaffe, el *empowerment* representa "una forma fundamentalmente distinta para trabajar en conjunto"<sup>6</sup>, o en equipo. Y disgrega en tres puntos su razón de ser:

- Los empleados se sienten responsables no solamente por hacer un trabajo, sino también por hacer que la organización trabaje mejor. El empleado moderno

---

modificar, y ajustar ciertos métodos de cómo hacer mejor su trabajo dentro de la organización, sin pasar por alto que también es un conjunto de técnicas en relaciones humanas.

<sup>4</sup> SECODAM. *Guía Técnica para Equipos de Trabajo.*, pp 22. [www.secodam.gob.mx/uda/cecal/trabajo.doc](http://www.secodam.gob.mx/uda/cecal/trabajo.doc)

<sup>5</sup> Rees, Fran. *Equipos de Trabajo*. México, Pearson Educación, 1998, pp 33-35. El análisis más detallado de como la facultación interviene en la formación de equipos de trabajo, se anotó en el capítulo con el mismo nombre.

es un activo solucionador de problemas, que ayuda a planear cómo deben hacerse las cosas y cómo hacer para que éstas se lleven a cabo.

- Los **equipos de trabajo** desarrollan una dinámica laboral para mejorar continuamente su desempeño, alcanzando con esto mayores niveles de productividad.
- Las **organizaciones** deberán estar estructuradas de tal modo que su personal se sienta capaz de alcanzar los resultados esperados, que puedan hacer lo que se necesita hacer, no sólo lo que se requiere de ellos y por lo cual serán recompensados.

La facultación (traducción castellana de la palabra *empowerment*) está ocupando un lugar relevante en el trabajo en equipo puesto que en más de un sentido su empleo se revelará como una herramienta de primer orden para generar poderosas reacciones sinérgicas en los equipos de trabajo.

La instrumentación del *empowerment* debe traer beneficios considerables a la organización en dos partes como: trastocar el modelo tradicional del líder con actitud de tomar por sí sólo todas las decisiones requeridas para lograr los objetivos de un equipo y la organización. Basando la facultación en un principio de confianza que otorga responsabilidades a quienes son capaces de adoptarlas; por otra parte, la facultación se constituirá como una herramienta de impacto que repercutirá significativamente al momento de tomar responsabilidades que trasciendan las funciones meramente laborales, fomentando el sentido de pertenencia a la organización e incrementará el compromiso para la consecución de objetivos.

---

<sup>6</sup> D. Scott. Dennis, Jaffe. *Op. Cit.* p 4.

### 5.3. Características de la facultación.

Un lugar de trabajo con *empowerment* se caracteriza por;<sup>7</sup>

- Mejorar constantemente la calidad del trabajo
- Ampliar las habilidades y tareas que se utilizan en un puesto
- Promover la innovación y creatividad
- Tener más control sobre las decisiones acerca del trabajo
- Ejecutar tareas enteras, en vez de llevar a cabo únicamente parte de ellas
- Satisfacer al cliente
- Propiciar la formación, integración y trabajo en equipo.

Los lugares de trabajo con *empowerment*, se caracterizan también por la búsqueda de una nueva relación entre empleados, y por una nueva relación entre la gente y la organización. Son socios. Todos tienen un sentido de propiedad acerca del trabajo en general, no sólo con la responsabilidad de sus propios trabajos. Los equipos de trabajo no solamente reaccionan a demandas sino que también son iniciadores de acciones. El empleado toma decisiones, no es sólo un seguidor de las decisiones de los demás. Todo el mundo siente que está aprendiendo continuamente y desarrollando nuevas actividades para alcanzar las nuevas demandas.

---

<sup>7</sup> *Ibidem*, p 4.

#### 5.4. Oportunidades del *empowerment* en equipos de trabajo.

Se han propuesto cinco oportunidades comunes del *empowerment*:

1. "Ayudar a los empleados a obtener dominio de sus labores (poniendo a su alcance capacitación apropiada, entrenamiento y experiencia guiada, cuyo resultado serán éxitos iniciales).
2. Permitir más control (concediendo a los empleados discrecionalidad sobre su desempeño laboral y responsabilizándolos de los resultados).
3. Ofrecer exitosos modelos a seguir (permitiendo a los empleados que observen a compañeros que ya se desempeñan exitosamente en sus labores).
4. Hacer uso del reforzamiento y la persuasión sociales (ofreciendo elogios, aliento y retroalimentación verbal diseñada para fortalecer la seguridad de los empleados en sí mismos).
5. Brindar apoyo emocional (mediante la reducción de la tensión y la angustia gracias a una mejor definición de funciones, ayuda en las tareas y atención honesta)."<sup>8</sup>

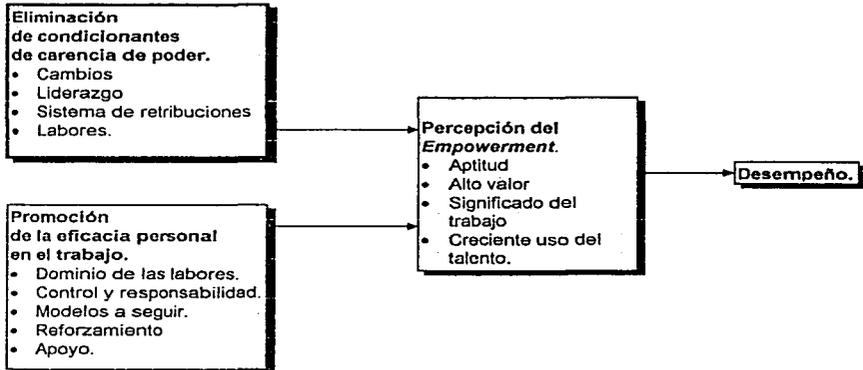
Cuando los administradores adoptan estas oportunidades, los empleados comienzan a darse cuenta de que son competentes y se les valoran, de que sus labores tienen significado e impacto y de que cuentan con oportunidades de usar su talento. Cuando se les concede *empowerment*, es más probable que sus esfuerzos rindan el tipo de desempeño que valora la organización.

---

<sup>8</sup> Keith, Davis. Newstrom, John. *Op. Cit.*, pp 250-251.

## 5.5 Proceso del *empowerment*.

DIAGRAMA No. 5.1  
EL PROCESO DE *EMPOWERMENT*.



Fuente: Extraído del libro de Keith Davis; Newstrom, John. *Op. Cit.* p 246.

## 5.6. Comunicación entre el facilitador y colaborador.

Frecuentemente se piensa que *empowerment* es algo que el gerente/facilitador le hace a otra persona. En realidad, es más bien un proceso, algo que pasa en la relación humana entre la gente más allá de lo meramente laboral. Donde la comunicación personal se vuelve colectiva, eficientando notablemente la capacidad de reacción a problemas y su posterior solución. De tal suerte, *empowerment*, no es sólo un conjunto de técnicas, más bien es una forma de construir un entendimiento interno entre el administrador, supervisor o facilitador y la gente con la que trabaja.

Un modo de entender esto es tomando en cuenta la diferencia de actitud entre una persona que dice "Yo soy lo que soy" y una persona que dice "Yo soy lo que hago". La persona que dice "Yo soy un gerente de producción", deriva su

identidad de claves externas como son el título del puesto o la compañía donde trabaja. La persona que dice "Yo manejo la producción" encuentra su identificación en el aprecio a actitudes, creencias y valores. Modificando profundamente la manera de administrar al personal en sus labores. Pasar de la cultura de alienación laboral a una de integración como ser pensante e individual dentro de una organización o institución. Ayudando notablemente en el mejoramiento de las relaciones tanto humanas como laborales, dentro de la organización. Esto pudiera parecer ser un cambio insignificante, pero tiende a representar una gran diferencia en el entendimiento de lo que realmente es *empowerment*.

Dentro de las organizaciones modernas, la aplicación de esta nueva cultura del pensar-decidir-actuar conforme a los procedimientos administrativos, invariablemente debe empezar con cambios profundos en la psique de los administradores, que tienen contacto directo con empleados operativos o manuales, esto es, no pierden control de la situación, sino al contrario la ganan. El *empowerment* debe quedar en la raíz del comportamiento y la mente de toda la organización, desde el gerente o administrador hasta los empleados. Es una orientación fundamentalmente distinta sobre el trabajo en conjunto. A través de la creación de equipos de trabajo facultados para eficientar y dar eficacia a sus misiones.

Anteriormente con la cultura tradicional de cómo administrar personal las decisiones emanaban directamente de un centro omnipotente, o sea, del gerente. Cargando éste con toda la responsabilidad y la autoridad correspondiente al desempeño de sus empleados, reproduciéndose mecánicamente las ordenes del jefe inmediato. Inhibiendo las posibilidades de aprovechar la experiencia, motivación, capacidades y estudios de sus subordinados. Afortunadamente con *empowerment*, aunque toma su tiempo ver resultados, el centro de decisión se está dispersando hacia el resto de integrantes del grupo, modificando actitudes, valores y cultura organizacionales en aras de dar paso a la administración total de la calidad. En vez de que el gerente o administrador diga "Yo" soy el que tengo que

hacer todo el trabajo, ahora podrá declarar "Nosotros" tenemos que hacerlo juntos.<sup>9</sup>

Ciertamente una unidad de trabajo con *empowerment* es aquella en los equipos de gente trabajan juntos y colaboran para hacer que el trabajo se lleve a cabo. Esto es innovador y muy diferente de la unidad tradicional de trabajo competitivo, donde cada empleado individual está ocupado en una carrera contra los demás para que las cosas se hagan. En un lugar de trabajo con *empowerment* el personal puede contar con las otras personas, en vez de trabajar por sí mismo.

### 5.6.1. La nueva cultura del tramo de control del líder.

Tradicionalmente el rol que jugaban los gerentes era de centralizar los procesos, y los empleados "comunes" simplemente obedecían manteniéndose bajo estricto control de sus actividades. Así los mejores gerentes se definían por tener un tramo de control bien definido y medido sobre su personal. En síntesis, el comportamiento de los empleados tenía que ser vigilado y controlado por supervisores autoritarios o de rienda suelta.<sup>10</sup>

La nueva cultura del control más participativa y flexible, permite afortunadamente a los empleados a tener y mantener facultades para tomar sus propias decisiones y manejarse por ellas mismas. Dando como resultado primero; un lugar con ambiente responsable y libre de tomar sus propias decisiones. Claro está con cierta medida, dejando la decisión final al responsable de la unidad o área administrativa o de producción. Trayendo notables beneficios para la organización como:

- Mejora de creatividad individual y de equipo.
- Responsabiliza al personal haciéndolo más participativo.

---

<sup>9</sup> El capítulo anterior referente a los tipos o modelos de liderazgo, se clarificó abundantemente este punto en la toma de responsabilidades y de compromiso.

<sup>10</sup> D. Scott. Dennis, Jaffe. *Op. Cit.* p 7.

- Desarrolla un compromiso hacia su trabajo.
- Se encuentra un balance entre responsabilidad y libertad de decisión.
- Fomenta la iniciativa y el espíritu de compañerismo.
- El gerente o administrador comparte sus conocimientos para capacitar a su personal en el proceso administrativo.

### **5.6.2. Estilos de operación administrativa.**

Desde el principio de los setentas, las organizaciones en todo el mundo han empezado a reemplazar las tradicionales estructuras, altamente controladas y de escasa involucración de sus empleados, en un ambiente organizacional caracterizado por una mayor compromiso, alta involucración del personal y automanejo. Una manera de mirar el cambio hacia *empowerment* es pensar en las dos maneras básicas para estructurar una organización.

La organización tradicional está hecha en forma de pirámide, mientras que la nueva organización, con *empowerment*, puede ser parecida a un círculo o a una red.

#### **5.6.2.1. La organización de pirámide.**

La revolución burocrática de principios de siglo inició la tradición de la especialización del trabajo en nombre de la gerencia científica. Esto llevó a que las organizaciones adoptarán el estilo piramidal, con funciones altamente especializadas, límites claros, descripciones de trabajo limitadas, y un control muy estrecho de los supervisores para asegurar que el trabajo fuera hecho consistente y rápidamente. En las organizaciones jerárquicas, enfocadas hacia el control, la gente que ocupa la punta de la pirámide es la que planea y piensa, mientras que los niveles más bajos sólo hacen el trabajo.

### 5.6.2.1.1. Características básicas.

- Las decisiones son tomadas por la alta dirección.
- Cada persona es claramente responsable únicamente de su trabajo.
- Los cambios son muy raros y muy lentos, y normalmente se generan desde arriba.
- Las comunicaciones y la retroalimentación van de arriba hacia abajo.
- La comunicación y los movimientos entre las diferentes divisiones son mínimos.
- Si el empleado hace bien su trabajo puede esperar seguridad en el mismo y promociones cuando la organización se expanda.
- Los gerentes dicen cómo deben ser hechas las cosas y qué es lo que se espera.
- No se espera que los empleados estén motivados, por lo que es necesario mantener un control estrecho sobre su comportamiento.<sup>11</sup>

Hasta hace poco, la mayoría de las organizaciones operaban más o menos de acuerdo a estos principios.

### 5.6.2.2. La organización en círculo.

La nueva forma de organización se llama de círculo o de la red, porque puede verse como un conjunto de grupos coordinados o equipos, unidos por un centro en vez de un ápice. Este método fomenta la participación colectiva del personal de toda la organización, además de ser el más utilizado por la planeación estratégica y la administración de calidad.

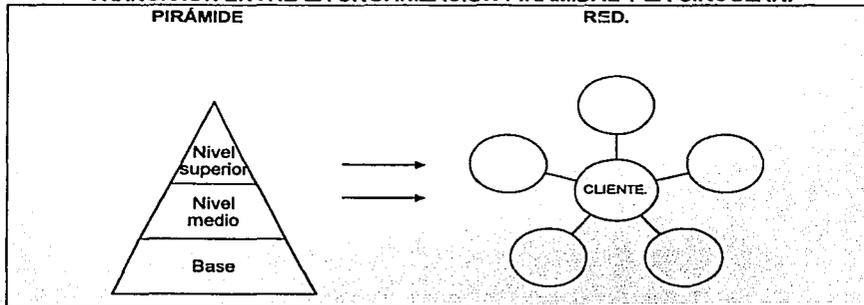
---

<sup>11</sup> Conforme los apuntes de la materia de Organización y Métodos., pp 30-33. 1999.

### 5.6.2.2.1. Características básicas.

- El cliente está en el centro.
- La gente trabaja en forma conjunta cooperando para hacer lo que se debe.
- Se comparten responsabilidad, habilidad y autoridad.
- El control y la coordinación vienen a través de comunicación continua y muchas decisiones.
- Algunas veces el cambio es rápido, conforme van apareciendo nuevos retos.
- La habilidad clave de un empleado, y de un gerente, es su capacidad para trabajar con otros.
- Hay relativamente pocos niveles de organización.
- El poder viene de la habilidad de influir e inspirar a los demás, no de su jerarquía.
- Se espera que los individuos se manejen por sí mismos, y son juzgados por el total de su trabajo; el enfoque es hacia el cliente.
- Los gerentes son los que dan la energía, proveen las conexiones y dan *empowerment* a sus equipos de trabajo.

DIAGRAMA No. 5.2  
TRANSICIÓN ENTRE LA ORGANIZACIÓN PIRAMIDAL Y LA CIRCULAR.



Fuente: Elaborado conforme a los lineamientos expuestos en cada tipo de organización.

### 5.7. Cómo llegar a *empowerment*.

Para lograr el cambio de la pirámide al círculo, se tiene que pasar por un proceso que en nada es fácil de desarrollar. De hecho es una locura ser parte de una organización que se está moviendo constantemente. Denostando transformaciones por todos lados, sin justificar al personal razonablemente los motivos laborales porque se dan estos cambios, desorientando gravemente su dirección funcional y de responsabilidad.

Mientras avanza el proceso de cambio, van a encontrarse muchos tropiezos que pueden ser previsible. Pero no es conveniente detenerse, sino que habrán de crearse ideas para solucionarse con decisión y oportunidad. Algunos de estos obstáculos son:

- **Inercia.** "dificultad en decidirse a empezar (normalmente parece más seguro y más fácil quedarse en donde se está).
- **Dudas personales.** "no creer que usted realmente puede crear y darle *empowerment* a su lugar de trabajo.
- **Ira.** "echarle la culpa a los demás por tener que pasar por todo esto.
- **Caos.** "se ven tantas formas de llegar al final que se pierde uno en el camino."<sup>12</sup>

#### 5.7.1. Cambios en la forma de pensar.

Para lograr modificar la mentalidad de los empleados acostumbrados a trabajar en una organización piramidal a una circular, se requiere de una serie de cambios en su psicología. Algunos de estos cambios a nivel conductual incluyen una drástica reorientación en el modo como el trabajador ve su trabajo.

---

<sup>12</sup> D. Scott. Dennis, Jaffe. *Op. Cit.* p 19.

**CUADRO 5.1  
CAMBIOS PSICOLÓGICOS EN LA ORGANIZACIÓN.**

Desde.	Hacia.
Sin empowerment	Con empowerment
esperar órdenes	tomar acciones
hacer las cosas correctamente	hacer lo correcto
reactivo	creativo y proactivo
contenido	proceso y contenido
cantidad	calidad y cantidad
jefe responsable	todos responsables
buscar culpables.	resolver problemas.

Fuente: Elaboración propia.

### 5.7.2. Proceso, responsabilidad y aprendizaje.

*Empowerment* requiere de tres cambios importantes en las resoluciones de todos los que forman la organización.<sup>13</sup>

**Hacia el proceso.** Además de alcanzar los objetivos, un grupo de trabajo debe analizar la forma de alcanzarlos. Debe ser capaz de lograr sus objetivos otra vez, y hacer las cosas mejor la próxima vez. Debe desarrollar una conciencia propia de cómo se hacen las cosas y este entendimiento debe ser compartido.

**Hacia la responsabilidad.** En un equipo de trabajo con *empowerment* todos comparten la responsabilidad que tradicionalmente sólo tenía el líder. Si cualquier empleado ve un problema, o tiene una idea, es responsable de traerlo a la atención del grupo. La idea debe ser respetada y todo el mundo debe de participar en la búsqueda de las formas necesarias para que el grupo crezca y se desarrolle. No es suficiente que el líder del grupo sea el único que se preocupe por ello.

**Hacia el aprendizaje.** La organización tradicional era reactiva, ya sea hacia los planes de la alta gerencia o al ambiente del negocio. En la organización con *empowerment* el personal está deseando acción, buscar y resolver problemas,

<sup>13</sup> Ibid., p 32.

tomar riesgos, y expresarse y trabajar en conjunto. No esperan a que les digan las cosas, y no están paralizados ni por miedo ni por precaución.

Ciertamente, la parte fundamental del cambio para tener una organización con *empowerment* es el giro que hay que hacer para poder atención a cómo se hace en vez de atender sólo a que se haga el trabajo, tomar la responsabilidad en el desarrollo de toda la organización y resolver los problemas empleando el aprendizaje activo.

- Poner atención al proceso íntegro y terminado.
- Tomar responsabilidades, pero también recibiendo ciertas facultades administrativas.
- Buscar el aprendizaje a través de cursos, experiencias, motivación y estudios.
- Saber que será recompensado por su dedicación.

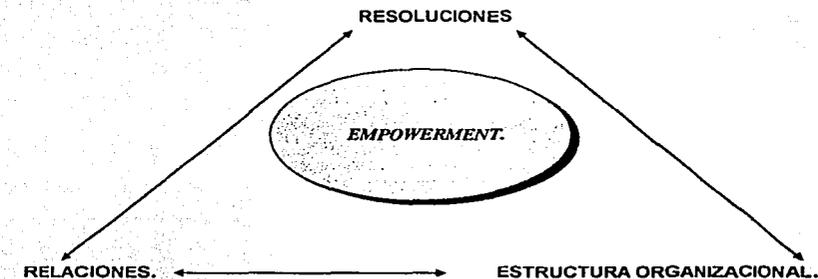
Hoy día los gerentes toman una actitud nueva respecto a la necesidad preeminente hacia los cambios, cómo enfrentarse eficazmente a ellos, qué debo hacer para no ser rebasado por su veloz acontecer fuera de la organización. Esta nueva visión es el trabajo en equipos, la cual permitirá crear un ambiente laboral propicio para la mutua colaboración entre integrantes, pues éste trabajará unido, basado en metas y principios comunes, concertadas por medio del análisis colectivo y razonado. El gerente o supervisor se convertirá en un líder facilitador, mero coordinador de acciones calculadas y definidas hacia resultados. Permitiendo adaptar plenamente al personal operativo a las turbulencias del ambiente externo de la organización.

La calidad en los procesos, producción de bienes o servicios tendrán una notable metamorfosis ante el cliente, pues se hará más con menos recursos, como lo exigen los cánones liberales de la administración gerencial. Aplicables tanto en el sector privado como en el sector público con algunas variantes; el rediseño de procesos, la planeación estratégica y la administración de calidad total.

### 5.7.3. Niveles de cambio organizacionales.

Para crear un verdadero cambio, cada uno de los niveles de la organización debe experimentar cambios de segundo nivel.<sup>14</sup>

DIAGRAMA No. 5.3  
NIVELES DE CAMBIO.



Fuente: Realizado con información D. Scott. Dennis, Jaffe. *Op. Cit.* p 123.

- **Resoluciones.** Los empleados ven su trabajo con un enfoque de automanejo y responsabilidad.
- **Relaciones.** Las relaciones en el equipo se convierten en un asunto vital y se enfocan tanto al proceso como a su contenido. Envuelven comunicación - dando y recibiendo retroalimentación.
- **Estructura organizacional.** Se adoptan políticas, prácticas e incentivos, que vayan de acuerdo al valor de *empowerment*.

Para realizar un cambio efectivo, debe haber cambios en cada uno de los niveles mencionados anteriormente. El cambio puede empezar en cualquier punto, pero para crear un impacto a largo plazo es necesario que las tareas sean tomadas en cuenta. Por ejemplo, se puede empezar con programas de

<sup>14</sup> *Ibid*, p 35.

entrenamiento para empleados, buscando hacer conciencia en los nuevos valores, misión, visión y cultura organizacional. Y en cambio de tecnología.

Después se puede continuar con sesiones de equipo, creando acuerdos sobre productividad y responsabilidad.

Luego, se deberán modificar las políticas y estructuras de la organización para dar apoyo al movimiento y obtener el compromiso de la alta dirección de la institución.<sup>15</sup>

### 5.8. Programas de participación.

Como se ha venido señalando, *empowerment* se sustenta en un involucramiento tanto mental como administrativo del empleado para con su labor dentro de la organización donde se desempeña. Modificando la actitud pasiva por una de participación en el proceso, retroalimentación y control las actividades administrativas, facultándose de la delegación de autoridad que el nuevo líder depositará en su persona.

Es de este modo, que uno de los enfoques más importante se apoya en el uso de varios programas de participación e involucramiento, en otras palabras, de administración participativa. Tales programas les conceden a los empleados grados variables de propiedad percibida, intervención en diversos pasos del proceso de toma de decisiones y la sensación esencial de la capacidad de elegir en su entorno de trabajo.

---

<sup>15</sup> Ibid, p 35.

### 5.8.1. Qué es la participación.

Dentro de las diferentes clasificaciones de líderes; el autocrático, el liberal y el participativo. Sobresale el participativo, el cual consulta a sus empleados, y comparte información y decisiones, creando el ambiente idóneo para el trabajo en equipo. Estos administradores no son autócratas, pero tampoco liberales que evaden o abandonan sus responsabilidades administrativas. Muy por el contrario, mantienen la responsabilidad última del proceso u operación de las unidades a su cargo.

Permitiendo que los empleados experimenten la sensación de verse inmersos en las metas del grupo equipo de trabajo, compartiendo, valores y principios éticos. De lo anterior se desprende que la participación se da en una administración de apoyo. La participación es "el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir en favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas".<sup>16</sup> Esta definición contiene tres elementos fundamentales; involucramiento, contribución y responsabilidad.

La participación significa reiteradamente un involucramiento total por parte del empleado hacia su trabajo, para alcanzar efectivamente los objetivos del grupo y de la organización. Este involucramiento es de tipo sociológico antes que físico, creando el ambiente propicio para el compromiso y responsabilidad. Los gerentes/líderes/facilitadores, deben buscar constantemente la integración del ego de sus colaboradores en las tareas de participación del equipo, fomentando la labor colectiva de éstos con el líder, de lo contrario, lo único que se conseguirá es una seudoparticipación. En síntesis lo que debe hacer un líder es motivar y emplear las aportaciones de los colaboradores, y dejar de lado el liderazgo autoritario o permisivo, que únicamente crea mayores problemas de rezago e inmovilidad participativa.

---

<sup>16</sup> Keith, Davis. Newstrom, John. *Op. Cit.* p 246.

La motivación juega un papel de suma importancia en la participación de los colaboradores dentro del equipo, para lograr la creatividad, inventiva e iniciativa de éstos al momento de crear nuevas rutas para mejorar su función dentro de la organización. Tal como lo predica la teoría Y, la cual explica con detalle la necesidad de considerar al hombre bueno (que trabaja por gusto), dispuesto a ser mejor conforme se le toma en cuenta en la toma de decisiones y en la asunción de responsabilidades. "La participación eleva especialmente la motivación gracias a que permite que los empleados comprendan y aclaren sus rutas hacia metas."<sup>17</sup>

### 5.8.2. Tipos de programas de participación.

Para planear, inducir, desarrollar y aprovechar la participación de los empleados dentro de equipos de trabajo, al lado de un facilitador o factor de cambio, se hace necesario explicar los distintos programas que hay para originar la participación dentro de la organización. Algunos de ellos van de lo más modesto hasta un programa más sustancial en su contenido participativo. La posible instrumentación va a variar según las necesidades de cada área de trabajo, brindando el camino para aplicar varios programas en una misma organización dependiendo de la visión que tenga el administrador, con respecto al equipo de trabajo que lidere, o de la cantidad de contribución y facultación que quiera encomendar.

Para los autores modernos de la administración participativa, hay distintos programas que pueden servir para los fines de la organización que requiera *empowerment* en sus equipos de trabajo:

1. "Administración Consultiva. Reconoce los aportes de informales de los empleados combinados con la experiencia del líder, el impacto es ligero en la organización pero da sensación de *empowerment*."

---

<sup>17</sup> *Ibidem*, p 247.

2. Programas de Sugerencias. Estimulan la participación formal individual de los empleados, pero no contribuye en la solución de problemas en grupo, para mejorar el proceso administrativo a su cargo y el trabajo en equipo.
3. Énfasis en la Calidad. Se basa en la integración de comités de trabajo. *“Son muy útiles para la elevación de la calidad y la mejora de la comunicación, porque la mayoría de los empleados pueden participar en ellos”.* Hay dos métodos conocidos para el logro de este propósito son los Círculos de Calidad y la Administración de Calidad Total.
4. Comités de Administradores Intermedios. Van dirigidos a líderes de mediano nivel dentro de la jerarquía organizacional. Pueden ir desde los niveles inferiores hasta los superiores su núcleo es un consejo de administradores que busca mejorar sus responsabilidades y habilidades y ampliar su experiencia.
5. Equipos Autodirigidos. Son conocidos también como *grupos de trabajo semiautónomos o equipos sociotécnicos*, por el grado de decisión que hay hacia su interior. El consenso en las decisiones para pasar a la acción, dejan en claro su característica distintiva. Los líderes juegan un papel menor, pues se espera que estos equipos tomen la rienda de todas sus decisiones y responsabilidades, así como el impacto de estas en favor de la organización.
6. Planes de Propiedad de los Empleados. La posibilidad de poder acceder a la propiedad o compra de la empresa donde labore el empleado, lo motiva a tomar parte de las decisiones y acciones que lo encaminen a alcanzar su necesidad de propiedad. El control de las operaciones sustantivas de la organización es el motivador que empuja al empleado a ejercer su participación con mayor lealtad y responsabilidad.<sup>18</sup>

#### 5.8.2.1 Círculo de calidad.

Son grupos de voluntarios que reciben capacitación en ciertas técnicas para la resolución de problemas y que se reúnen para producir ideas de elevación de

---

<sup>18</sup> Thompson, Strickland. *Administración Estratégica*. México, Mac Graw Hill, 1999, p 23.

productividad y mejora de las condiciones de trabajo. Estos grupos se deben reunir con regularidad (incluso en horas de trabajo) para generar soluciones sujetas a la evaluación e instrumentación de la dirección.<sup>19</sup> Aquí los empleados experimentan poseer cierta influencia en su organización aun si no todas sus recomendaciones son aceptadas por la dirección. Los empleados se comprometen con las soluciones que generan, dado que las entienden como propias. De tal suerte, para que un círculo de calidad pueda tener éxito se requiere de ciertos lineamientos:

- “Se les debe emplear en relación con problemas medibles y de corto plazo.
- Se debe obtener el apoyo permanente de la dirección.
- Las habilidades del grupo deben aplicarse a problemas correspondientes al área de trabajo del círculo.
- Los supervisores deben recibir capacitación en habilidades de facilitación.
- Los círculos de calidad deben ser considerados como un punto de partida para enfoques más participativos por utilizar en el futuro.”<sup>20</sup>

#### 5.8.2.2 Administración total de la calidad.

Como resultado del fracaso de los círculos de calidad en algunas organizaciones, pues ocasionaron más problemas que beneficios en la consecución de los objetivos para los que fueron ideados. Surge el método de la Administración Total de la Calidad (MAC por sus siglas en inglés), “el cual supone el involucramiento de todos los empleados en el proceso de búsqueda de mejoras continuas en sus operaciones.”<sup>21</sup> El tema central es la calidad en la producción de bienes y prestación de servicios, para lo cual todos los empleados buscan la mejora de cada paso de los procesos, sometidos a un intenso y regular escrutinio en busca de medios para mejorarlo. La capacitación es central para cada empleado en la resolución de problemas. El trabajo en equipo se circunscribe en la toma de

<sup>19</sup> Cazares, David. *Liderazgo. Capacidades para dirigir*. México, F.C.E., 2001, p 136.

<sup>20</sup> Keith, Davis. Newstrom, John. *Op. Cit.*, p 259.

<sup>21</sup> Heberer B. JoAnn; Webb W. MaryLou. *Administración Total de la Calidad*. México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1997, p IX.

decisiones consensuadas y métodos estadísticos, dejando paso a la participación directa de todos los empleados. "En consecuencia el ACT ofrece la posibilidad de un programa sustancial de administración participativa."<sup>22</sup>

Trabajo en equipo, liderazgo facilitativo y empowerment (facultación), serán tres elementos fundamentales en la transición de la vieja manera de administrar recursos humanos dentro de las organizaciones tradicionales a una administración total de la calidad, donde la gestión del factor humano, podrá rendir altos niveles de participación e integración en la solución de problemas relacionados con el proceso administrativo. Además la iniciativa, creatividad, motivación, experiencia y conocimientos de cada colaborador estarán en disposición de enfrentar con mayor fortaleza el cambio del ambiente que rodea a toda organización de vanguardia.

#### Conclusiones:

La facultación es un proceso de ganar poder, tanto para controlar los recursos externos como para el crecimiento de la autoestima y capacidad interna de los empleados frente su trabajo y entorno.

Aunque los agentes externos de cambios como el líder facilitador puedan catalizar el proceso o crear un ambiente de apoyo, finalmente son las personas las que se emponderan a sí mismas, por una transición de toma de conciencia y necesidad de cambio.

El verdadero emponderamiento o facultación puede no ser un proceso neutral, y aquellos que se embarcan en él deben estar preparadas para los posibles conflictos derivados de éste.

---

<sup>22</sup> *Ibidem*, p 15.

La facultación no es un juego de suma cero (unos dan y otros reciben), aunque pueda haber ganadores y perdedores (líder facilitador puede ser sobrepasado por los colaboradores en poder y autoridad) en ciertos sentidos.

A menudo, los procesos grupales son decisivos al emponderamiento, pero la transformación personal de los individuos es también esencial, por lo cual, siempre debe prevalecer el sentido de individualidad. El emponderamiento no es sinónimo de descentralización, de participación, es un fin no un medio, como estos últimos. De participación desde la base hacia arriba, sino un concepto mucho más poderoso y complejo.

Finalizado este capítulo y los precedentes, quedan las preguntas ¿Qué tan viable y factible resulta la instrumentación de equipos de trabajo facultados en el sector público? y ¿Cómo y qué modelo a seguir para lograrlo?

## CAPÍTULO VI. MODELO PARA PROMOVER EL LIDERAZGO FACULTADOR EN EQUIPOS DE TRABAJO, DENTRO DEL SECTOR PÚBLICO.

El presente capítulo es la culminación teórica de toda la investigación emprendida a lo largo de los anteriores capítulos, incluye un diagnóstico general de la situación que prevalece en la administración pública mexicana, posteriormente indica las condiciones en las que se encuentran las instituciones con relación a su personal, lo que conduce a la necesidad de cambio en la cultura del servidor público, a través de los equipos de trabajo como mejoradores de la función pública, sin menoscabo, de las particularidades que la burocracia pública denota como su marco normativo y administrativo, para concluir con esquemas detallados y precisos de cómo construir equipos de trabajo facultados, y un diagnóstico escrito *a priori* de su factibilidad en dicho sector.

### 6.1. Planteamiento de la situación.

La administración pública mexicana ha buscado en los últimos años afanosamente reformarse en distintas esferas de su contexto ambiental como son; la económica y la administrativa. En la primera, ha llevado a cabo un profundo redimensionamiento, Para lograrla tuvo que definir la frontera entre lo público y lo privado, es decir, emprender una Reforma del Estado, una reforma que redujera el quehacer del gobierno en relación a la sociedad evitando monopolizar algunas actividades empresariales, que estuvieran fuera de su fin y objetivo sustantivo. La administración pública achicó su esfera de acción y liberó recursos hacia el individuo y la comunidad, permitiéndoles la participación de la inversión privada nacional y extranjera en la provisión de servicios públicos. En la segunda, se refiere a que el gobierno tiene menos que administrar, pero esos servicios que ha conservado, deben administrarse con eficacia y transparencia; debe satisfacer el

cliente directo y a la sociedad en general, dueña del gobierno, para conseguirlo, los líderes de gobierno deben hacer una profunda transformación, deben cuestionarlo todo, deben partir de cero, regresar a lo básico, reconocer las deficiencias y resurgir de sus cenizas como el ave fénix.<sup>1</sup> Evitando el papel de jefes-dioses-jueces que antaño reinaba en las oficinas públicas de todo nivel, teniendo que pasar al liderazgo de servicio o servidores-líderes más comprometido e internalizado con la institución y, con el país mismo.

Para tal circunstancia el Poder Ejecutivo Federal desde 1995 planeó, instrumentó y, evalúa el PROMAP (Programa de Modernización de la Administración Pública), como guía invariable de la modernización y calificación del servidor público del nuevo milenio. "El PROMAP se inscribe en el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 (PND), y se sustenta en los artículos 22,26,27,28 y 29 de la Ley de Planeación. Su contenido básico y sus líneas directrices surgieron del análisis global realizado por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo en coordinación con otras dependencias y entidades, sobre la situación actual de la Administración Pública y las propuestas de los sectores de la sociedad que participaron en el Foro de Consulta Popular sobre Modernización y Desarrollo de la Administración Pública Federal".<sup>2</sup> Al lado de la Administración de Calidad, que a su vez emplea a la Planeación Estratégica como medio para alcanzar la dignificación y profesionalización del servidor público de calidad. Permitirán en lo inmediato, guiar las acciones encaminadas a mejorar la función pública al interior y exterior de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Toda vez que el paradigma de la administración de calidad surge como alternativa al mejoramiento de la administración pública, ya que no todo estaba perdido en el gobierno y en su planta laboral, "realmente, la Calidad Total, es un

<sup>1</sup> Roel, Santiago. *Estrategias para un gobierno competitivo. Como lograr administración pública de calidad, un nuevo paradigma*, México, Ediciones Castillo, 1996, p VII.

<sup>2</sup> Entrala Hernández, Eduardo. *Ponencia el PROMAP una perspectiva de cambio*, México, Colegio de Ciencias Políticas y Administración Pública, 1998, p 7.

movimiento político-administrativo que nació en occidente, se enriqueció en oriente y se aplica a toda organización y a todos los individuos que se relacionan con ella: clientes, empleados, sindicato, comunidad. Es una nueva manera de interpretar al ser humano dentro de la realidad y, por tanto, una nueva manera de relacionar al hombre con los demás hombres."<sup>3</sup> Por lo tanto, para mejorar la relación institución sociedad civil.

#### **6.1.1. Panorama general de las instituciones públicas.**

- La gran estructura orgánica de la Administración Pública dificulta la fluidez de la comunicación y la cooperación de los miembros de cada dependencia o entidad pública. Ellos se ven sumergidos en una dimensión donde sus interrelaciones personales y de grupo se diluyen.
- El cambio de poder (sexenal y a veces menos) es un inconveniente para obtener resultados de un proceso o sistema que se desee implantar; por lo tanto los resultados no son inmediatos ni palpables, no llegan a concluirse.
- El ritmo de trabajo ocasiona vicios de conformismo, monotonía, frustración, hábitos, etc. originando no sólo malestares internos, sino también externos, es decir, todo repercute en la imagen del servidor público ante la ciudadanía.
- Recibir cada día lo mismo sin mostrar preocupación por la misión, visión e imagen de la institución.

Es por lo tanto, necesario la convergencia de los servidores públicos de todo nivel y de cada uno de sus colaboradores en la realización y conformación de equipos de trabajo (intercategoría o multifuncionales).

#### **6.1.2. La necesidad del cambio de cultura del servidor público.**

Para toda innovación, primero se debe aceptar la necesidad de cambiar. El líder es el responsable de concientizar al resto de la organización sobre esta urgencia. El

---

<sup>3</sup> *Ibidem.*, p IX.

primero en convencerse así mismo y a sus colaboradores más cercanos de mejorar constantemente y a no conformarse con ser empleados de segunda categoría. Este proceso puede desplegarse en cascada hasta los niveles operativos, quienes están directamente relacionados con el usuario (ahora cliente externo), en la satisfacción de sus demandas cotidianas en la obtención de servicios expeditos y de calidad. Sin embargo, utilizar otras metodologías administrativas más directas para asegurarse que todos han recibido el mensaje de mejora constante a través de la construcción de equipos de trabajo facultados. Integrados estos con "subordinados" y jefes de cada área administrativa operativa, dispuestos a entregar su tiempo y esfuerzo comprometido en la reivindicación del servicio público. En otras palabras, pasar del modelo de burocracia al modelo de adhocracia.<sup>4</sup>

Asimismo, después de aceptar la necesidad de cambio es importante lograr el compromiso y consenso entre todos los miembros implicados en transformación total de la administración pública mexicana. Este proceso puede operarse desde los niveles de arriba, pues son estos quienes deben provocar reacciones favorables dentro del sistema administrativo y, crear una Masa Crítica promotora de actitudes culturales nuevas. La jerarquía y el autoritarismo es el paradigma anterior que ha dejado enormes rezagos y obstáculos al interior del aparato burocrático, dañándolo considerablemente en su posibilidad de responder a las demandas sociales. El administrador puede y debe entonces, aprovechar su posición de líder facultador para fomentar el cambio, pero debe usar toda su capacidad de convencimiento para lograr el consenso unánime de la institución y de quienes liderean los distintos departamentos o unidades administrativas. El objetivo es hacer a todos partícipes y responsables de la decisión compartida por él, en beneficio inmediato de superar los viejos estigmas establecidos por vicios, mañas y caciquismos de la antigua guardia de funcionarios.

---

<sup>4</sup> Término empleado para designar la transición del mando rígido y jerárquico al trabajo en equipo.

Para lograr el compromiso, el líder debe utilizar la opinión de los clientes de la institución o explotar alguna crisis que le deje algún aprendizaje provechoso para la institución. Asimismo, debe ser muy consistente en los mensajes que envía a la organización, debe empatar la palabra y la acción para generar confianza y, asegurarle al equipo de trabajo que el cambio es real.

Esta es una etapa difícil que requiere de paciencia y mucha comunicación, pero indispensable para poder seguir adelante con el proceso de cambio hacia la administración de calidad.

## **6.2. Los equipos de trabajo como mejoradores de la función pública.**

El empleado federal (burócrata, servidor público)<sup>5</sup> siente que no influye en la institución donde labora diariamente, sin embargo, cuando el líder/facilitador conforma a partir del personal adscrito a su cargo, un equipo de trabajo, puede, impactar fuertemente en la institución a través de la generación de resultados concretos y medibles.

Los equipos conformados pueden satisfacer las necesidades de pertenencia e identificación con un objetivo en común, además de proveer mayor variedad de estímulos y reconocimientos. Los ahora colaboradores y no subordinados de la figura del jefe, pueden ser capaces de tomar decisiones de mejor calidad que los individuos aislados y emparapetados detrás de un escritorio. De tal modo, el equipo de trabajo generará decisiones dirigidas a la solución de problemas que afecten a la institución.

Una institución será inteligente cuando apoye y fomente el trabajo en equipo, porque permitirá a sus miembros desarrollarse continuamente, al tener oportunidad de aportar conocimientos e ideas innovadoras. En este sentido, una

---

<sup>5</sup> La terminología para designar a la persona que trabaja en el sector público, es muy variada por lo que, se emplean de manera indistinta cualquiera de los términos descritos.

organización inteligente es aquella que aprende continuamente, que promueve el desarrollo del potencial humano a través de la actualización e intercambio de conocimientos entre sus miembros.

La importancia de los equipos de trabajo en el sector público, se verá reflejada al momento de acreditar una imagen institucional más sólida frente las necesidades cambiantes de una sociedad democrática y participativa; al lograr en tiempo y forma cumplir con los programas designados en la misión de la institución; al disminuir drásticamente los conflictos internos entre compañeros por rivalidades, grilla, indiferencia o malas relaciones humanas; al crear una relación líder-equipo de trabajo más equilibrada por la cooperación, solidaridad, participación, responsabilidad equitativa.

### **6.3. Particularidades del servicio público.**

La administración pública cuenta con una serie de características que la hace única a diferencia de la administración privada. Estas deben ser consideradas en toda su magnitud y alcance por parte de líder, para llegar a construir equipos de trabajo dentro de la esfera del sector público. Su conocimiento permitirán en un mediano plazo lograr el máximo éxito en la planeación, organización, ejecución, control y evaluación de un modelo de calidad total y mejora continua, fincado en la facultación de equipos de trabajo integrados por servidores públicos operativos de distinta categoría y rango como; secretarías, supervisores, asistentes administrativos, jefes de departamento y sección, etc.

Las características se suscriben básicamente en dos ámbitos fundamentalmente, el legal-administrativo que le da vida y forma al funcionamiento operativo y rango de acción a la administración pública, pues "hace todo aquello que la ley le dice"<sup>6</sup> Y el ámbito administrativo, que será considerado para tener una

---

<sup>6</sup> Carrillo Landeros, Ramiro. *Metodología y administración*. México, Limusa Noriega Editores, 1988, p 111.

visión psicológica general de cómo se dan las relaciones humanas al interior de las oficinas públicas.

**LEGAL.**

Sustentada en el Art. 123 apartado B de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:

**CUADRO No. 6.1  
NORMATIVIDAD BÁSICA DE LA RELACIÓN LABORAL ENTRE EL ESTADO Y SUS SERVIDORES.**

<p>ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.</p>	<p>ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRALIZADA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apartado B art. 123 Constitucional.</li> <li>• Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.</li> <li>• Legislación complementaria:</li> <li>• Ley del ISSSTE</li> <li>• Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.</li> <li>• Normatividad del Servicio Civil de Carrera.</li> </ul>
<p>ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.</p>	<p>ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARAESTATAL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidades a las que se les aplica el bloque normativo de la Administración Pública Centralizada.</li> <li>• Entidades a las que se les aplica; Apartado A del art. 123 Constitucional.</li> <li>• Ley Federal del Trabajo.</li> <li>• Ley del IMSS.</li> </ul>

Fuente: Tomado del libro de Hernández Puente Adriana. *Administración y desarrollo de personal público*. México, INAP, p 145.

**ADMINISTRATIVOS.**

Referidos al cómo se organiza el trabajo:

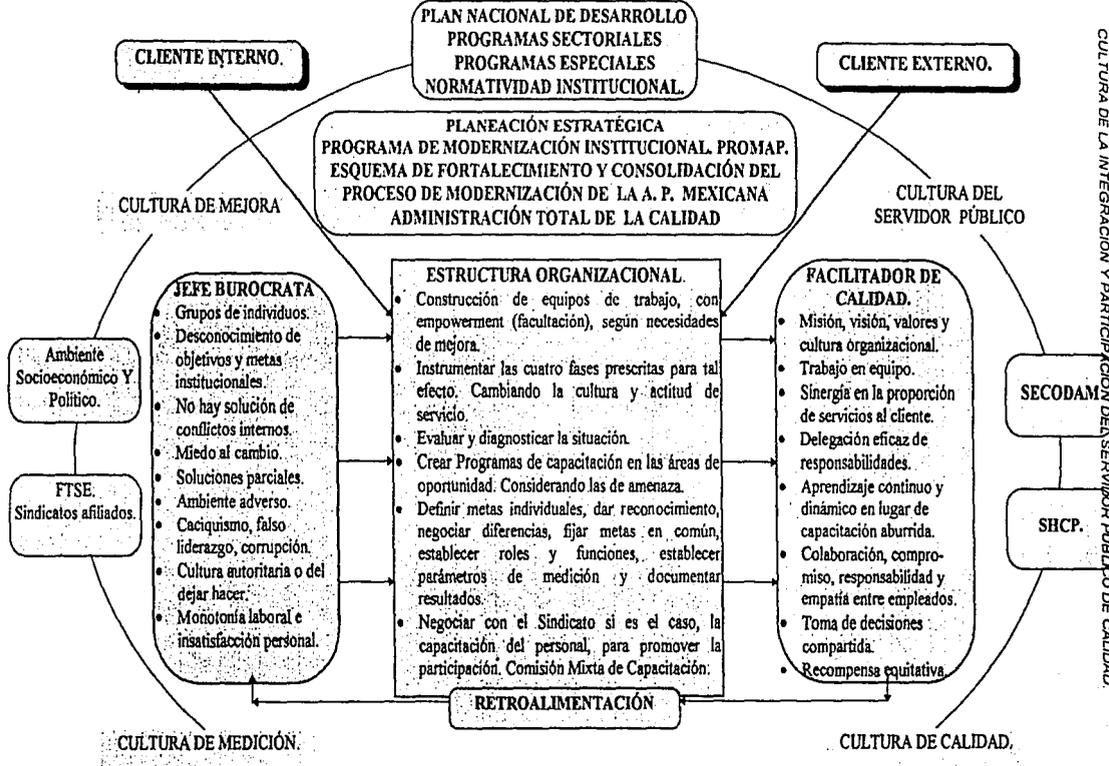
1. Los empleados están constituidos en grupos de trabajo, no mayores a 8 o 10 personas por sección de especialización.

2. La antigüedad de los trabajadores varía entre 10 y 30 años de servicio público corrido.
3. Existen relaciones informales enclaustradas en la personalidad de cada uno de los miembros del grupo, por la convivencia de años de servicio.
4. Conocen mejor el trabajo de la oficina que cualquier jefe, debido a que cotidianamente lo desempeñan sin menoscabo de mejorarlo.
5. La mayoría de la planta laboral es sindicalizado, sin que por ello, no se tome en cuenta al personal de confianza.
6. Desempeñan sus labores conforme a lo que hacen por años de antigüedad, y no por necesidades del servicio.
7. Están amparados y protegidos por un ordenamiento llamado Condiciones Generales de Trabajo.
8. La mayoría tiene la necesidad de ser tomados en cuenta para mejorar su participación e impacto en la institución.
9. Tienen capacidades técnicas, motivación, experiencia y ganas de superarse para lograr mejores resultados en su trabajo.
10. El liderazgo es meramente legal y no legítimo, por lo que se tienen que ir construyendo a través del reconocimiento del grupo, el consenso, la confianza y el compromiso.

#### 6.4 Esquemas.

Una vez presentado este bosquejo sobre la incursión de la administración de calidad en el sector público, en las páginas siguientes se mostrará el modelo de instrumentación de equipos de trabajo con *empowerment* (facultación), para cualquier entidad o dependencia de la administración pública mexicana, con una exposición escrita de cada uno de los esquemas al final del capítulo.

ESQUEMA No. 6.4.1  
**PROCESO GENERAL DE TRANSICIÓN.**



Fuente: Elaboración propia, únicamente se transcribió la forma del PROMAP.

En este esquema como primer nivel de análisis y diagnóstico en el sector público sobre la factibilidad de construir equipos de trabajo facultados, muestra el ambiente macro organizacional que se debe tener en cuenta, clarificando el marco normativo, administrativo y humano que participa para tal efecto.

#### **6.4.1.1 Ventajas**

Se enlistan las siguientes:

- 1) Gracias a que el esquema se presenta con un enfoque sistémico, el líder facilitador tiene la posibilidad de conocer el proceso de transición a la calidad total a través de la representación gráfica de la caja negra. Disminuyen su nivel de complejidad permitirá tener una idea global de la organización pública.
- 2) Permite conocer e identificar comparativamente los beneficios de los distintas culturas (servicio, calidad, etc.), que propone y describe el PROMAP para el sector público, dejando ver que estas nos son exclusivas del sector privado.
- 3) Algo importante en este esquema es la descripción clara de mejorar procesos administrativos, sin una gran inversión financiera, mas bien, de una inversión en capital humano existente en cualquier institución, concientizando al líder administrador de su papel acelerador del cambio como líder facilitador.

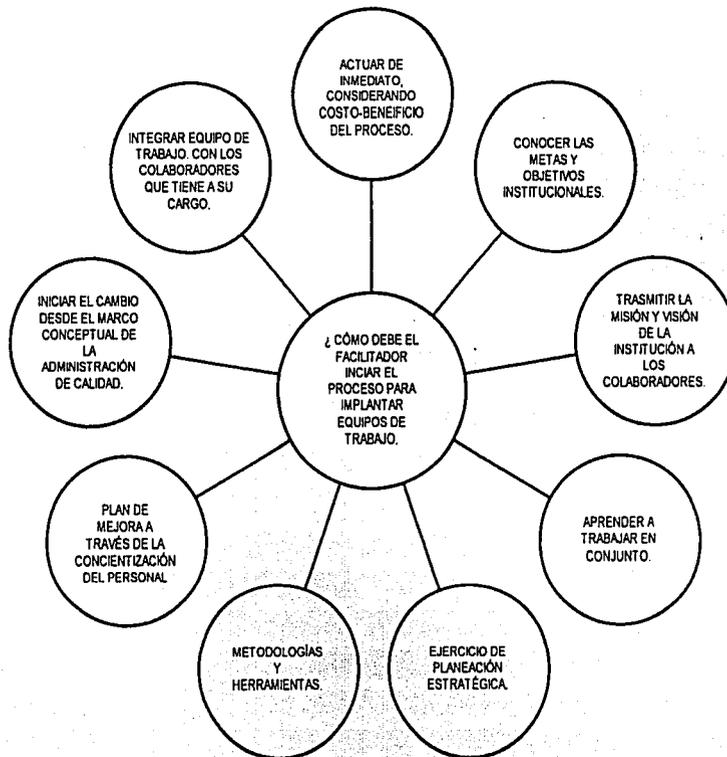
#### **6.4.1.2 Desventajas.**

Son las siguientes:

- 1) Dentro de la administración pública prevalece una cultura de la indiferencia, apatía y resistencia al cambio, por lo que el líder como factor de transformación analizará en su totalidad dicho esquema, para visualizar cuál es el mejor camino para alcanzar el éxito total.
- 2) Los sindicatos son quizá el elemento más conflictivo y polémico al que se enfrentará el líder, ya que su presencias casi siempre estará ligada en instituciones donde labore personal de base, según la Ley Federal de Servidores Públicos, provocando un excesivo proteccionismo al empleado mezclando intereses meramente técnico administrativos con intereses políticos.

- 3) Lamentablemente, los constantes recortes presupuestales, pueden obstaculizar en cierto momento, la provisión y suministro de recursos materiales de apoyo necesarios para que los empleados se desempeñen convenientemente, así como la falta de tecnología e innovaciones en programas de efectivos de capacitación.

ESQUEMA No. 6.4.2  
LOS PRIMEROS PASOS QUE DEBE DAR EL LÍDER FACILITADOR.



Fuente: Elaboración propia.

Con determinadas adecuaciones al ambiente donde se aplicará, y a la disponibilidad del líder, será muy fácil de seguir, pues permite una flexibilización en el orden de cada paso, no existe regla o secuencia debido a que se conceptualiza a la organización en red, dejando de lado las viejas estructuras de jerarquía vertical.

#### **6.4.2.1. Ventajas.**

Ofrece:

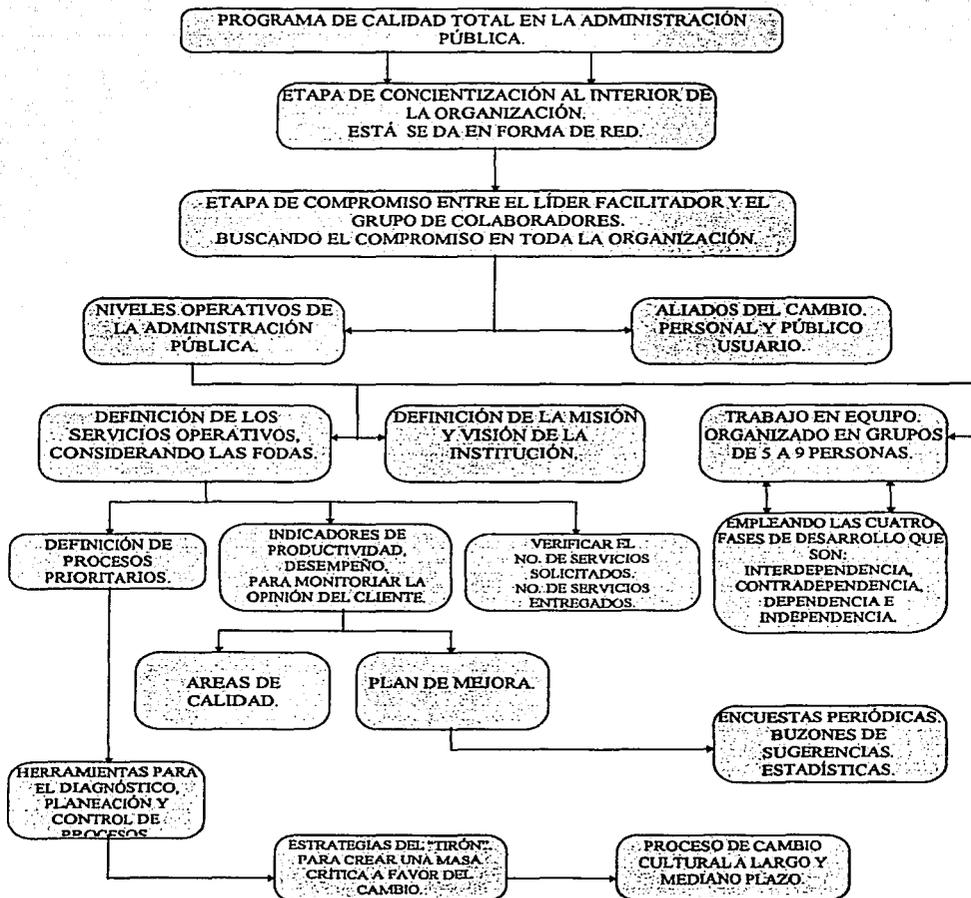
- 1) La mayoría del personal público está siendo desperdiciado en sus capacidades y conocimientos, por lo que muy posiblemente estará dispuesto a participar al lado del líder facilitador en la conformación de equipos de trabajo facultados.
- 2) Las relaciones informales son lo bastante consistentes y fuertes entre los empleados, que permitirán al facilitador, reclutar y seleccionar al personal que mejor interactúe con su entorno para perfeccionar los procesos de comunicación y motivación laboral.
- 3) El marco normativo y metodológico de la administración pública, no afecta según experiencias vividas por administradores que se han dispuesto a seguir el camino a la administración total de la calidad, como tampoco afecta la flexibilización del que hacer con el cómo hacerlo prescritos en los manuales de organización y procedimientos.

#### **6.4.2.2 Desventajas.**

- 1) En la mayoría de las instituciones públicas no existen o son poco claros la misión, visión que el personal debe conocer con relación a la organización, por lo que, el facilitador iniciará el proceso de elaboración y posterior comunicación de éstas a sus colaboradores.
- 2) La comunicación esta demasiada cargada de papeleos y no hay canales propios para transmitirlos apropiadamente a toda la organización.

- 3) La historia del trabajo en la burocracia está llena de errores e individualismos que perjudican la solución de problemas, el tortuismo y la grilla.
- 4) Su aplicación es a mediano plazo para poder vislumbrar sus efectos totales en la organización, cargando toda la responsabilidad del éxito al líder creando indiferencia en los miembros del equipo.

**ESQUEMA No. 6.4.3**  
**MODELO PARA CONSTRUIR EQUIPOS DE TRABAJO CON FACULTACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**



Fuente: Elaboración propia.

Siempre y cuando el facilitador pueda inspirar y dar confianza, respeto y reconocimiento a los colaboradores que trabajan en equipo junto a él, y no atrás ni adelante, únicamente en una relación de codependencia y cogestión, este esquema rendirá fruto. Delegando eficazmente responsabilidades y propiciando un ambiente adecuado y cordial.

#### **6.4.3.1 Ventajas.**

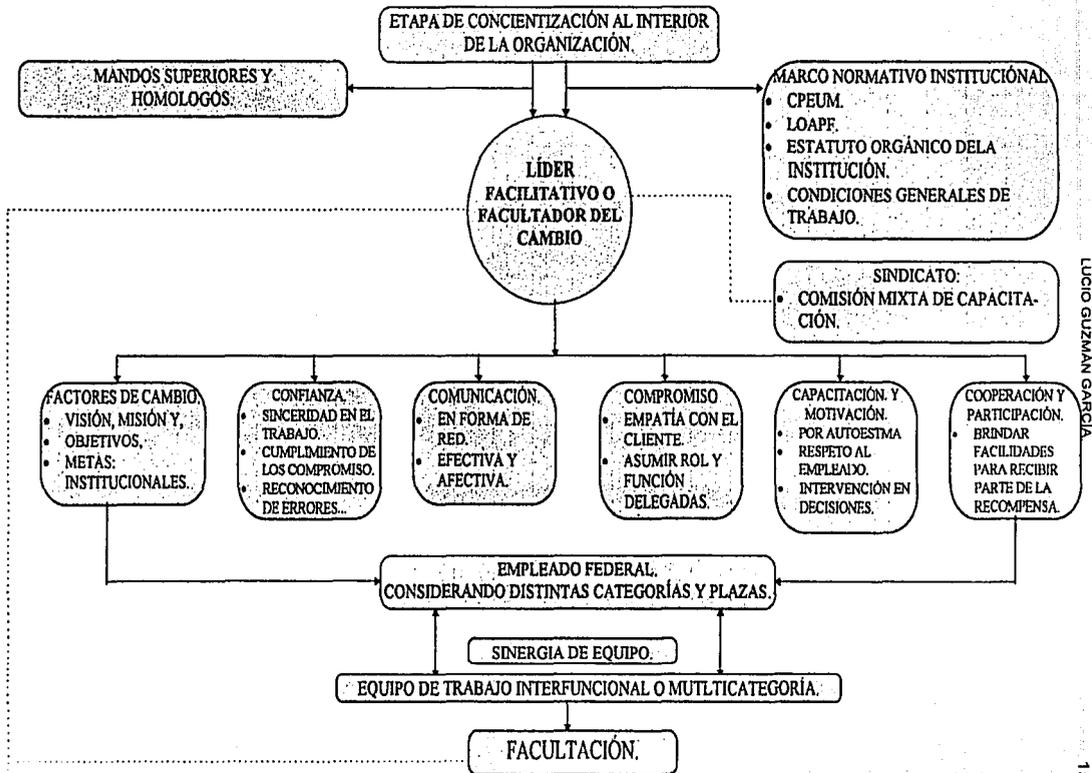
- 1) Crea vía de comunicación afectivas y efectivas en todo el personal, evitando malos entendidos o entropías al interior de la organización reflejándose al exterior de ésta.
- 2) El líder facilitador siempre contará con aliados dentro de la organización que dan su beneplácito en la incursión de nuevas formas de trabajo.
- 3) Los indicadores de productividad y desempeño se calzarán en una mejora continua de la imagen institucional frente al cliente externo (sociedad).
- 4) El trabajo no estará limitado en su poder de innovación y actualización, por el contrario, los avances se irán abriendo evolutivamente hasta invadir a toda la organización y a su personal.
- 5) Se recompensará tanto monetariamente como motivacionalmente a los miembros del equipo de trabajo por sus aportaciones y sugerencias al proceso administrativos que nadie como ellos conocen.
- 6) El líder facilitador mejorará sus conocimientos en materia de desarrollo del factor humano y sus implicaciones.
- 7) Se podrá diagnosticar mejor las posibles fallas que tengan los servicios administrativos en aras de actualizar el plan de mejora.

#### **6.4.3.2 Desventajas.**

- 1) El compromiso debe de ser recíproco y no confundirse con abuso de responsabilidad y funciones o alianzas por conveniencia.

- 2) Puede crear *ghettos* en los equipos de trabajo en relación al resto de la organización.
- 3) El apoyo que brinde otros mandos superiores puede degenerar en prebendas o favoritismos para unos, promoviendo envidias y tensiones al interior del sistema.
- 4) Una mala comunicación de la visión y misión de la institución podría llevar a una mayor confusión, más problemas que soluciones.

**ESQUEMA No. 6.4.4**  
**MODELO PARA EQUIPOS DE TRABAJO CON EMPOWERMENT (FACULTACIÓN).**

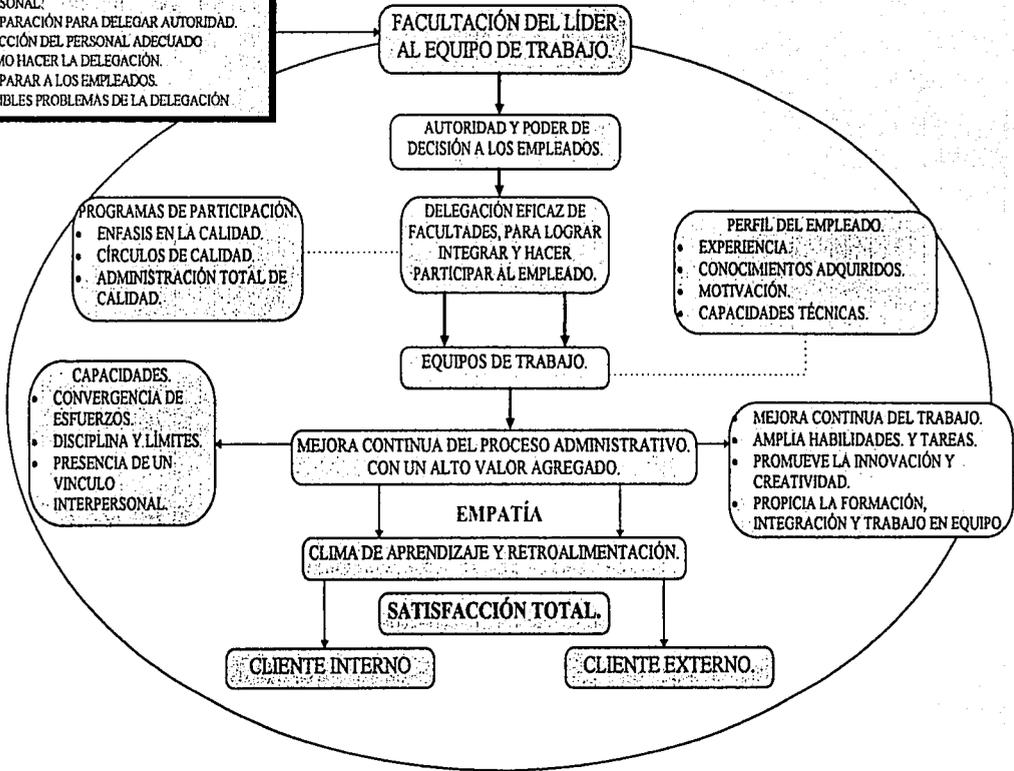


LUCIO GUZMAN GARCIA

Fuente: Elaboración propia.

CONTINUACIÓN DEL ESQUEMA No. 6.4.4

- PASOS PARA DELEGAR O FACULTAR:
- ANÁLISIS DE DESTREZAS DE DELEGACIÓN DE PERSONAL.
  - PREPARACIÓN PARA DELEGAR AUTORIDAD.
  - ELECCIÓN DEL PERSONAL ADECUADO
  - CÓMO HACER LA DELEGACIÓN.
  - PREPARAR A LOS EMPLEADOS.
  - POSIBLES PROBLEMAS DE LA DELEGACIÓN



**ESTRUCTURA INSTITUCIONAL FORTALECIDA CON EQUIPOS DE TRABAJO Y FACULTACIÓN.**

Este procede efectivamente por representar un modelo fácil de instrumentar en cualquier nivel de mando o área de trabajo especializado, sin afectar ni derechos de los trabajadores ni facultades de los líderes. Sin embargo, se debe respetar la observancia del marco normativo que regula a la administración pública mexicana, así como delegar o emponderar al personal idóneo sin improvisaciones .

#### **6.4.4.1 Ventajas.**

- 1) Existen comisiones mixtas de capacitación y empleo en todos los sindicatos de las instituciones públicas, que coadyuvarán a formular programas de capacitación propios a las necesidades del servicio.
- 2) Todos los elementos que la administración de calidad requiere están actualmente en las oficinas de la administración pública, sólo se requiere detonar esa energía innovadora a través del facilitador.
- 3) Como el modelo *empowerment* está mencionado en el Esquema de Fortalecimiento y Modernización de la Administración Pública Mexicana, no puede haber ninguna amonestación o malos entendidos por parte de las cabeceras de sector, quienes tiene a su conocimiento de éste. Además el PROMAP es la plantilla donde se idearon los esquemas presentados.

#### **6.4.4.2 Desventajas.**

- 1) Una mala interpretación del esquema puede degenerar en una facultación defectuosa dejando paso al liderazgo de *dejar hacer*.
- 2) La cultura del todavía hoy administrador lo puede empujar a delegar por pasiones de poder y prestigio hasta lograr abstenerse de sus responsabilidades congénitas.
- 3) La administración pública por contar con una clasificación de distintos tipos de empleados (base, confianza y honorarios), dificultará la creación de equipos de trabajo y mucho más allá de facultación, por encontrarse adscritos en distintas categorías.

- 4) Como naturaleza del servicio público la política, o mejor llamada *politiquería*, puede afectar gravemente las buenas intenciones y trabajo del administrador de calidad, por innovar procesos y culturas enclaustradas en la estratos conservadores de la burocracia.
- 5) El tiempo de gestión de los líderes es muy corta y poco precisa en su duración, lo que puede provocar discontinuidad en los proyectos a realizar.

## CONCLUSIONES.

Como resultado de la investigación podemos inferir los siguientes puntos.

Las Teorías del Comportamiento Humano representan una útil herramienta para valorar o diagnosticar el origen, desarrollo, apuntalamiento y consolidación de instituciones públicas a través de la integración de equipos de trabajo facultados al lado de un líder de calidad que los guíe y coordine hacia la mejora continua de su trabajo, y no considerar simplemente que la ciencia administrativa clásica aportaba la totalidad de técnicas para el mejoramiento constante y perfecto de las organizaciones.

Es por ello, que para comprender con mayor detalle la naturaleza y propósito de una institución, es indispensable revisar cada uno de los conceptos más elementales de dicho tema como; estructura organizacional, sistemas de poder y autoridad y comunicación. Así, la organización se va a entender como la identificación y clasificación de las actividades requeridas, las cuales conllevarán a realizar los objetivos planeados; en otras palabras, es la estructura formalizada e intencional de papeles y posiciones. Asignando roles y funciones específicas a cada uno de los elementos humanos que interactúan entre sí. Pero permitiendo además, la posibilidad de incorporar la parte conductual o psicológica del individuo a la vida interna de la organización. En otras palabras, el desarrollo organizacional combina la teoría general de sistemas con la del comportamiento, para mejorar las relaciones humanas y la motivación necesarias, para dar continuidad a la modernización administrativa a través de la administración de calidad total como programa de participación.

Toda organización estará constituida en dos subdivisiones; la estructura formal e informal, las cuales deben considerarse para entender mejor las relaciones de colaboración y autoridad. Por organización formal, se entiende "la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente". Y por organización informal "cualquier actividad personal conjunta o de grupo sin un propósito consciente de obligación de hacerlo conforme a la jerarquía organizacional, aun cuando pueda reflejar resultados benéficos para la institución", esto es, que inevitablemente el personal público que labora en una entidad o dependencia de la administración pública, con el tiempo y de manera incidental creará la necesidad de intercomunicarse con el resto de sus compañeros de trabajo. Reflejándose lo anterior, al contar con una mayor y mejor colaboración de personal de otras áreas hacia una actividad específica, gracias a la lazos de amistad, confianza, entendimiento y comunicación estrecha que mantienen entre ellos. Esta beneficia directamente a la institución y, al líder facilitador que tiene a su cargo coordinar a cada miembro de su equipo, para aumentar la eficiencia y calidad en la tramitación y desahogo de servicios públicos. Esto también se manifestará, en un aumento sustancial de la productividad y reducción ostensible el margen de conflicto y error entre el personal. Es lo que se denomina en la administración de calidad, como cadena cliente-proveedor.

La división jerarquizacional de una organización en la toma de decisiones, está pasando rápidamente de moda, ya que ha acarreado graves disfunciones en la planeación de programas, en la comunicación, pérdida del control y evaluación de resultados dentro de la administración pública tradicional. Este principio establecía, que un jefe puede supervisar eficazmente un número limitado de subordinados, ejerciendo un poder coactivo sobre ellos, tratándolos como infantes, y no como seres promotores del cambio, portadores de iniciativas creadoras para su autorrealización, asignando en la capacitación y la motivación, todo el peso de la mejoría en los procesos administrativos y actitudes del personal encargado de realizarlo. Sí bien se creía que con buenos programas como los mencionados, se reduciría notablemente el mando sobre él, esto ya no sucederá cuando los

servidores públicos cambien aquella mentalidad de menosprecio a lo nuevo, y se enfoquen a crear una imagen digna y responsable de sus ahora colaboradores, delegándoles autoridad y facultades sobre sus acciones.

La adecuada delegación de la autoridad (facultación) es fundamental como piedra de toque, en la integración de equipos de trabajo con liderazgo facilitador, pues sino se delega al personal idóneo, en tiempo y forma se puede correr el riesgo de presentarse el síntoma más grave de la ineficacia, apatía e indiferencia organizacional; al no impacto de los esfuerzos individuales en las mejoras de la organización. El enfoque que presenta la Teoría 3-D de la eficiencia gerencial es de utilidad para este fin. Donde las tres habilidades básicas del líder público son: Sensibilidad situacional (diagnosticar situaciones), Flexibilidad de estilo (capacidad de adecuarse a las fuerzas) y Destreza de gerencia situacional (habilidad de gestión situacional).

Construir equipos de trabajo facultados también implica, determinar el número de colaboradores que deberán relacionarse directamente con el líder y demás grupos del área laboral (cliente interno), debiendo integrarse estos con 5 o 9 personas máximo. Esto porque, ahora la participación creativa aunada al conocimiento de la misión y visión de la organización, permitirá crear discusión productiva y consolidación de acuerdos en la toma de decisiones, promocionando un fuerte impacto en la forma de dar soluciones a problemas que antaño se delegaban únicamente a los "jefes". Lo anterior, permite de forma franca y sucinta, ceder la posibilidad a los empleados de tener un mayor control sobre la dirección de su trabajo, para promover y cumplir cabalmente, con los objetivos y metas propuestas por el grupo.

La cultura organizacional también juega un papel muy importante dentro de éste proceso, pues la eficacia con la cual se emplean las técnicas de comunicación influyen en la evaluación del desempeño. Ejemplo de ello lo tenemos cuando hay una habilidad de comunicar ideas, valores, propuestas o métodos de trabajo claros

y concisos, se llega a acrecentar la retroalimentación entre el gerente y su equipo sin requerir de la jerarquía de mando. Por lo que se requiere de personal con mejor disposición y expresión de sí mismo, que coadyuve a consolidar las aportaciones de líderes facilitadores. Y así mejorar el ambiente de comunicación organizacional.

Todo proceso de cambio implica obligadamente una modificación de la cultura, forma de ser y actuar de las personas que participan en la organización, por lo que debemos incidir permanentemente en dos aspectos:

- Cultura del servidor público: Establecer actividades que induzcan a asimilar y dar valor a los principios éticos que deben regir la conducta diaria de los servidores públicos, especialmente en su forma de otorgar los servicios a la comunidad.

- Cultura de calidad: Generar procesos continuos de optimización de recursos para satisfacer las necesidades de los usuarios; otorgar a los servidores públicos, conceptos , metodologías y herramientas de administración modernas que les permita adaptarse al complejo y cambiante entorno que vivimos.

La estructura y el proceso del liderazgo de calidad junto a equipos de trabajo facultados en la administración de calidad, considera varios aspectos fundamentales: a) los objetivos y planes ya no solamente se derivan de la estructura, sino en las relaciones intergrupales e interpersonales; b) la autoridad en una organización es un derecho discrecional por lo cual puede estar sujeto a cambios; c) el ambiente y la cultura organizacional es el reflejo fiel de la estructura de la organización y d) nunca se debe alejar la estructura de la organización del factor hombre, pues la autoridad considerara las costumbres y limitaciones del personal, toda vez que la estructura administrativa está diseñada en torno a individuos y no meramente a metas y actividades concomitantes. Ya que el desarrollo organizacional es una alternativa democrática y participativa muy promisoría para la renovación de las organizaciones, que no se debe despreciar y mucho menos ignorar.

Finalmente, la formación de equipos de trabajo dentro del Esquema de Fortalecimiento y Consolidación del Proceso de Modernización de la Administración Pública en México, está demostrando ser una herramienta poderosa que permite a los empleados federales operativos crecer y desarrollarse logrando con ello tener un mayor desempeño laboral. A través de un sistema integral de formación y capacitación que obliga a participar a todo el personal de una institución para: Identificar claramente los conocimientos, habilidades y actitudes a transformar, promover los factores asociados al proceso de aprendizaje y comportamiento, asumir como misión individual la misión organizacional; así como lograr una cultura de servicio y mejora permanente de la calidad.

Toca ahora el turno a los líderes de la administración pública mexicana comprobar qué tan factible es planear, instrumentar y evaluar la administración de calidad, en la conformación de equipos de trabajo con personal de distintas categorías y aptitudes, contemplando además, que no se requiere gastar más recursos del presupuesto, pues lo que busca la calidad total, es optimizar los ya existentes y no causar una inversión innecesaria u onerosa al erario público. Contrariamente, se requiere de crear una conciencia de servicio y mejoramiento del papel del servidor público a través de indicadores claros y confiables. No bastando, como antaño, estudiar al individuo como factor de cambio, sino que hay que tomar en cuenta todo lo que a éste le rodea y que está en interrelación con él, para encontrar el equilibrio ideal entre gestión del personal y recursos materiales, financieros, logísticos disponibles dentro del sistema administrativo.

## FUENTES DE INFORMACIÓN.

### A) Bibliografía.

1. Arias Galicia, Fernando. *Administración de recursos humanos*. Editorial Trillas. México. Capítulo 12 Educación y Entrenamiento.
2. Audirac Camarena, Carlos A. (compilador). *ABC del Desarrollo Organizacional*. Edit. Trillas. México. 2000.
3. Blackhar. *Desarrollo organizacional, estrategias y modelos*. Edit. Fondo Educativo Interamericano. México. 1993.
4. Carrillo Landeros, Ramiro. *Metodología y administración*. Edit. Limusa. México. 1989.
5. Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial Mc. Graw Hill. México.
6. De la Paz, Eric. *Calidad en el servicio*. Edit. Grupo Editorial ISEF. México. 1997.
7. Dyer, William. *Formación de equipos de trabajo*. Edit. SITESA. México. 1989.
8. Fraser, Alastair. *Formación de equipos de trabajo*. Edit. Panorama. México. 1998.
9. García Díaz, María. *El trabajo en equipo*. Fondo Educativo Interamericano. México. 1983.
10. García Valencia, Antonio. *Las relaciones públicas en la administración pública*. Editorial Porrúa. México. Capítulo: Valoración de las Relaciones Humanas en la Administración Pública.
11. Gordon, Judith. *Comportamiento humano en el trabajo*. Edit. Prentice Hall. México. 1997.
12. Haberer B. JoAnn; Webb W. MaryLou. *Administración Total de la Calidad (TQM)*. Edit. Grupo Editorial Iberoamérica. Colombia. 1997.
13. Hermida; R Serra. *Administración estratégica, teoría y práctica*. Edit. Mac Graw Hill. México 1993.
14. Hernández Puente, Adriana. (Coordinadora). *Administración y desarrollo de personal público*. Editorial INAP. México 1997. Capítulo IV. La legislación laboral mexicana.
15. Jiménez, O. *Modificación de la conducta en la alta gerencia*. Edit. Primer Congreso Internacional de Psicología Industrial. México. 1975.
16. Keith, Davis; Newstrom, John. *Comportamiento humano en el trabajo*. Edit. Mc Graw Hill. México. 1999.
17. Kliksberg, Bernardo (compilador). *El rediseño del Estado*. Una perspectiva internacional. Edit. INAP-FCE. México. 1996.
18. Kliksberg, Bernardo. *¿ Cómo transformar al Estado ? Más allá de mitos y dogmas*. Edit. FCE. México. 1993.

19. Maddux B. Robert. *Cómo formar equipos de trabajo*. Técnicas comprobadas para incrementar la productividad. Edit. Grupo Editorial Iberoamérica. Colombia. 1994.
20. Maddux B. Robert. *Delegación eficaz de facultades*. Edit. Grupo Editorial Iberoamérica. Colombia. 1992.
21. Margerison, Charles. *Administración en Equipos*. Edit. Macchi. Buenos Aires-Bogota. 1993.
22. Martínez Chávez, Victor M. *Diagnóstico administrativo. procedimientos, procesos y reingeniería*. Edit. Trillas. México. 1998.
23. Mercado, Salvador. *Administración aplicada*. Editorial Trillas. México. Capítulos XXV, XXVI y XXVII Motivación, Relaciones Humanas y Comunicación respectivamente.
24. Neffa, Julio. *Proceso del trabajo. Nuevas formas de organización en el trabajo*. Edit. INET. México. 1982.
25. Pichardo Pagaza, Ignacio. *La administración pública de México*. Tomo II. Editorial INAP-CONACYT. México. Capítulos: 44, 45, 46.
26. Rees, Fran. *El liderazgo en los grupos de trabajo, habilidades de facilitación*. Edit. Panorama. México. 1995.
27. Rees, Fran. *Equipos de trabajo*. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana S. A. México. 1998.
28. Reyes Ponce, Agustín. *Administración de recursos humanos. 1ra parte relaciones humanas*. Edit. Limusa. México. 1985.
29. Roel Rodríguez, Santiago. *Estrategias para un gobierno competitivo. Cómo lograr administración pública de calidad. Un nuevo paradigma*. Edit. Ediciones Castillo S.A. Monterrey. México. 1996.
30. Scott, Cynthia; T. Jaffe, Dennis. *Empowerment*. Edit. Grupo Editorial Iberoamérica. Colombia. 1994.
31. Serra Rojas, Andrés. *Derecho administrativo*. Tomo I. Editorial Porrúa. México. Capítulos: Los trabajadores al servicio de los poderes de la Unión, Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Los deberes y obligaciones de la Función Pública, Los Derechos de los Servidores del Estado, Derecho de asociación, sindicalización y derecho a huelga, El poder disciplinario de la Administración Pública, y La responsabilidad de los Servidores del Estado.
32. Sirvent, Carlos. *La burocracia política en México*. Editorial ANUIES. México. Capítulo: 6. La Burocracia Política en México.
33. Strauss y Sayles. *Personal, problemas humanos de la administración*. Edit. Prince Hall. México 1981.
34. Thompson, Strickland. *Administración estratégica*. Edit. Mac Graw Hill. México. 2001.
35. Wexley, K. N. *Conducta organizacional y psicología del personal*. Edit. CECSA. México. 1992.

## B) Otros documentos.

1. Domínguez Trejo, Carlos. *Apuntes de la materia de Gestión de Recursos Gubernamentales*. Edit. FCP y S. Ciudad Universitaria. Semestre 2000-II, México, 2000.

## C) Legislación..

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Edit. SISTA S.A. México. 2000.
2. Agenda de la Administración Pública Federal. Edit. ISEF. México. 2000.
3. Ley Federal del Trabajo. Edit. SISTA S.A. México. 2000.
4. Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado. Edit. ISEF. México. 2000.
5. Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000. Presidencia de la República. México. 1996.

## D) Páginas electrónicas.

- ⇒ Consulta de la página electrónica de SECODAM y de la Unidad de Desarrollo Administrativo por INTERNET.
- ⇒ [www.secodam.gob.mx](http://www.secodam.gob.mx).
  - ⇒ [www.secodam.gob.mx/uda/cecal/trabajo.doc](http://www.secodam.gob.mx/uda/cecal/trabajo.doc)
  - ⇒ [www.secodam.gob.mx/uda/capacita.html](http://www.secodam.gob.mx/uda/capacita.html)

## E) Hemerografía.

- Administrate Hoy. Edit. SICCO. México. 1999-2000.
- Laboral. Edit. SICCO. México. 1999-2000.