



00661  
25

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

## TESIS

Un reto para el líder del Postmodernismo:  
Calidad de Vida en el Trabajo y Alto Desempeño

Que para obtener el grado de  
**Maestro en Administración**  
**(Organizaciones)**

PRESENTA

Susana Sapién Núñez

Tutor

M.A. Jorge Cardiel Hurtado

México, 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.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA





UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración  
Oficio: PPCA/EG/2002  
Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez  
Director General de Administración Escolar  
de esta Universidad  
Presente

A'tn.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna Susana Sapién Núñez presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M. A. Jorge Cardiel Hurtado	Presidente
M. A. Luis Alfredo Valdés Hernández	Vocal
Dr. Salvador Padilla Hernández	Secretario
Dr. Ignacio Mercado Gasca	Suplente
M.A. Laura Elizabeth Cervantes Benavides	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente  
"Por mi raza hablará el espíritu"  
Ciudad Universitaria, D.F., 12 de noviembre del 2002  
El Coordinador del Programa

  
Dr. Sergio Javier Jasso Villazul



Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional  
NOMBRE: Susana Sapién Núñez  
FECHA: 19 XI 02  
FIRMA: Susana Sapién

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



---

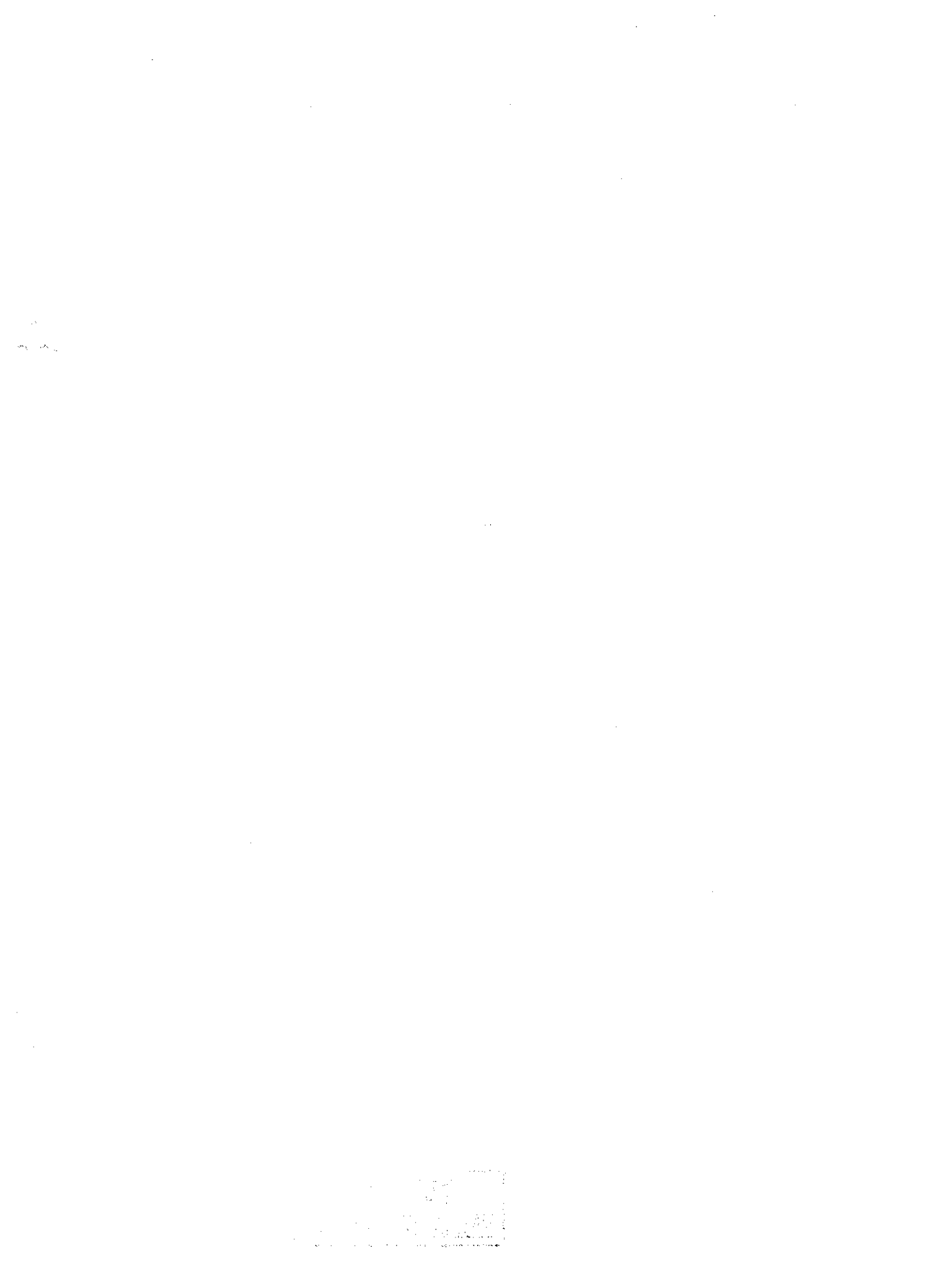
"Aunque lloren mientras llevan el saco de semilla, volverán cantando de alegría, con  
manojos de trigo entre los brazos" †

(cfr. Sal 126,6)

---

† Dios habla hoy. LA BIBLIA, 2ª Edición, México, Sociedades Bíblicas Unidas, 1979, p. 567

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



ÍNDICE

	<b>INTRODUCCIÓN</b>	i
<b>I</b>	<b>ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
1. 01	TRASCENDENCIA DE LOS ASPECTOS HISTÓRICOS	
1. 02	LOS PRIMEROS FILÓSOFOS	2
1. 03	LOS ECONOMISTAS LIBERALES	3
1. 04	REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	
1. 05	LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	
1. 06	TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN	4
1. 07	TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS	
1. 08	TEORÍA NEOCLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN	
1. 09	ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)	5
1. 10	MODELO BUROCRÁTICO DE ORGANIZACIÓN	
1. 11	TEORÍA ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN	6
1. 12	TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN	7
1. 13	TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)	8
1. 14	TEORÍA MATEMÁTICA DE LA ADMINISTRACIÓN	9
1. 15	TEORÍA DE SISTEMAS	
1. 16	TEORÍA SITUACIONAL	
1. 17	MODERNISMO	11
1. 18	POSTMODERNISMO	

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



<b>II</b>		<b>LIDERAZGO</b>	<b>14</b>
2.	01	ASPECTOS GENERALES DEL LIDERAZGO	
2.	01	01 Definiciones	
2.	01	02 Elementos importantes	15
2.	01	03 Conclusiones	17
2.	02	LIDERAZGO SITUACIONAL	
2.	02	01 Definición	
2.	02	02 Función del liderazgo	18
2.	02	03 Teoría del comportamiento de Lewin	
2.	02	04 Modelo clásico de secuencia causal de Maier	
2.	02	05 Modelo del desempeño máximo SOAR revisado	19
2.	02	06 Modelo de visión a resultados (VTR)	
2.	02	07 Continuo de comportamiento del líder de Tannenbaum y Schmidt	21
2.	02	08 Modelo de contingencia de Fiedler	22
2.	02	09 Teoría de la ruta a la meta de House y Mitchell	23
2.	02	10 Modelo de Stinson y Johnson	24
2.	02	11 Modelo de contingencia de Vroom y Yetten	25
2.	02	12 Modelo de la orientación a los objetivos	26
2.	02	13 Enfoque del enlace vertical de Diadas (EVD)	27
2.	02	14 Modelo tridimensional de la eficacia del líder de Hersey y Blanchard	28
2.	02	15 Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	29
2.	02	15. 01 Características generales	
2.	02	15. 02 Estilos básicos	30
2.	02	15. 03 Preparación de los seguidores	31
2.	02	15. 04 Nivel de preparación 1 - R1 - S1	32
2.	02	15. 05 Nivel de preparación 2 - R2 - S2	34
2.	02	15. 06 Nivel de preparación 3 - R3 - S3	35
2.	02	15. 07 Nivel de preparación 4 - R4 - S4	36
2.	02	15. 08 Diagrama resumen	38
2.	02	16 Conclusiones	40
2.	03	DIFERENTES FORMAS DE LIDERAZGO	
2.	03	01 Teoría de los rasgos en el liderazgo	
2.	03	02 Teorías personales conductuales	41
2.	03	03 La matriz gerencial	42
2.	03	04 Estudios de dinámicas de grupos	44
2.	03	05 Los sistemas de administración de Likert	
2.	03	06 Modelo de Vroom - Yetton	48
2.	03	07 Estilos de decisión para el líder individuales y grupales	
2.	03	08 Teoría de la atribución del liderazgo	50
2.	03	09 El liderazgo carismático	51
2.	03	10 Liderazgo transaccional	54
2.	03	11 Liderazgo transformativo	55
2.	03	12 Teoría sobre los estilos de liderazgo	
2.	03	13 Conclusiones	57

2.	04	<i>EMPOWERMENT</i>		
2.	04.	01	Fundamento	
2.	04.	02	Ilustración conceptual	58
2.	04.	03	Situación actual	
2.	04.	04	Conclusiones	
2.	05	<i>COACHING APLICADO AL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</i>	59	
2.	05.	01	Características generales	
2.	05.	02	Diagrama resumen	60
2.	05.	03	Conclusiones	
2.	06	<i>MOTIVACIÓN</i>	61	
2.	06.	01	Características generales	
2.	06.	02	Jerarquía de necesidades de Maslow	62
2.	06.	03	Teoría ERC de Aldefer	64
2.	06.	04	Teoría de los dos factores de Herzberg	
2.	06.	05	Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland	65
2.	06.	06	Teoría del refuerzo	
2.	06.	07	Autogestión conductual	67
2.	06.	08	Teoría de la expectativa	
2.	06.	09	Teoría de la equidad	68
2.	06.	10	Teoría de la fijación de objetivos	69
2.	06.	11	Sistemas de recompensas de la organización	
2.	06.	12	Sistema de recompensas tipo cafetería	71
2.	06.	13	Efecto Pigmalión	
2.	06	14	Conclusiones	74
2.	07	<i>FILOSOFÍA GANAR – GANAR</i>		
2.	07.	01	Características generales	
2.	07.	02	Realidad subjetiva	75
2.	07.	03	Realidad objetiva	
2.	07.	04	Hábito efectivo	76
2.	07.	05	Diagrama resumen de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva	
2.	07.	06	Primer hábito: sea proactivo. Principios de la visión personal	78
2.	07.	07	Segundo hábito: empiece con un fin en mente. Principios de liderazgo personal	79
2.	07.	08	Tercer hábito: establezca primero lo primero. Principios de administración personal	80
2.	07.	09	Cuarto hábito: pensar en ganar – ganar. Principios de liderazgo interpersonal	82
2.	07.	10	Quinto hábito: procure primero comprender y después ser comprendido. Principios de comunicación empática	83
2.	07.	11	Sexto hábito: la sinergia. Principios de cooperación creativa	84
2.	07.	12	Séptimo hábito: afile la sierra. Principios de autorrenovación equilibrada	85
2.	07.	13	Conclusiones	

2.	08	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	86
2.	08. 01	Definición	
2.	08. 02	Características generales	87
2.	08. 03	Personalidad	88
2.	08. 04	Aprendizaje	89
2.	08. 05	La percepción	90
2.	08. 06	Percepción y toma de decisiones	91
2.	08. 07	Creatividad	93
2.	08. 08	Psicología de la conducta	96
2.	08. 09	Psicología aplicada al liderazgo organizacional	103
2.	08. 10	El comportamiento de grupo	116
2.	08. 11	Conclusiones	125
2.	09	LA COMUNICACIÓN	
2.	09. 01	Características generales	
2.	09. 02	Modelo del proceso de comunicación	126
2.	09. 03	Barreras	127
2.	09. 04	Comunicación organizacional	
2.	09. 05	La Programación Neurolingüística (PNL)	128
2.	09. 06	Conclusiones	131
2.	10	EL PODER	132
2.	10. 01	Características generales	
2.	10. 02	Tipos de poder	
2.	10. 03	Postulados de Weber	133
2.	10. 04	Conclusiones	135
2.	11	LA POLÍTICA	
2.	11. 01	Características generales	
2.	11. 02	Factores	136
2.	11. 03	Imagen	
2.	11. 04	Comportamiento defensivo	137
2.	11. 05	La ética y la política	138
2.	11. 06	Conclusiones	
2.	12	EL CONFLICTO	
2.	12. 01	Características generales	
2.	12. 02	Clases de conflicto	139
2.	12. 03	Diagrama	
2.	12. 04	Técnicas	141
2.	12. 05	Conclusiones	
2.	13	LA NEGOCIACIÓN	142
2.	13. 01	Definición	
2.	13. 02	Estrategias principales	
2.	13. 03	Proceso de negociación	
2.	13. 04	Conclusiones	143



2.	14	RELACIONES INTERGRUPALES	144
2.	14.	01 Características generales	
2.	14.	02 Factores	
2.	14.	03 Métodos	
2.	14.	04 Conclusiones	145
2.	15	EL CAMBIO	
2.	15.	01 Características generales	
2.	15.	02 Administración del cambio planeado	146
2.	15.	03 Agentes	
2.	15.	04 Áreas	
2.	15.	05 Resistencia	147
2.	15.	06 Política	149
2.	15.	07 Modelo de Lewin	
2.	15.	08 Innovación	
2.	15.	09 Conclusiones	150
2.	16	LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN	
2.	16.	01 Características generales	
2.	16.	02 Aprendizaje continuo	151
2.	16.	03 La quinta disciplina	
2.	16.	04 Conclusiones	155
2.	17	EL ESTRÉS	
2.	17.	01 Características generales	
2.	17.	02 Modelo de la tensión	156
2.	17.	03 Manejo de la tensión	157
2.	17.	04 Conclusiones	
2.	18	LIDERAZGO EN LA ÉPOCA DEL POSTMODERNISMO	
2.	18.	01 Características generales	
2.	18.	02 <i>Lebenswelt</i>	158
2.	18.	03 Manifestaciones típicas del Postmodernismo	159
2.	18.	04 Principios para una nueva sensibilidad en la empresa	161
2.	18.	05 El Post Capitalismo de Drucker	163
2.	18.	06 Conclusiones	165

<b>III</b>	<b>CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO</b>	<b>167</b>
3. 01	SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	
3. 01. 01	Definiciones	
3. 01. 02	Medición de la satisfacción en el trabajo	168
3. 01. 03	VARIABLES QUE DETERMINAN EL GRADO DE SATISFACCIÓN	
3. 01. 04	Efectos de la satisfacción sobre el desempeño	169
3. 01. 05	Formas de expresión de la insatisfacción de los empleados	170
3. 01. 06	Conclusiones	171
3. 02	ENFOQUE HUMANÍSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN	172
3. 02. 01	Antecedentes generales en la Revolución Industrial	
3. 02. 02	La contribución de Taylor	
3. 02. 03	Las aportaciones de Fayol	
3. 02. 04	El reconocimiento al aspecto humano de los esposos Gilbreth	175
3. 02. 05	El lado personal que establece Mary Parker Follet	
3. 02. 06	Los estudios de Mayo	176
3. 02. 07	Las teorías "X y "Y" de McGregor	177
3. 02. 08	Conclusiones	
3. 03	ASPECTO SOCIOLÓGICO DE LA ADMINISTRACIÓN	178
3. 03. 01	Características generales	
3. 03. 02	Ciencias Sociales	179
3. 03. 03	Ecología	181
3. 03. 04	Las organizaciones en el contexto económico	182
3. 03. 05	Conclusiones	183
3. 04	DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)	184
3. 04. 01	Definiciones	
3. 04. 02	Beneficios del DO	185
3. 04. 03	Características del DO	
3. 04. 04	Cambio planeado	186
3. 04. 05	Modelo de cambio de Lewin	
3. 04. 06	Modelo de planeación	187
3. 04. 07	Modelo de investigación - acción	189
3. 04. 08	Modelo de Faría Mello de DO	191
3. 04. 09	DO desde el enfoque sistémico	192
3. 04. 10	Instrumentos para recopilar información	195
3. 04. 11	El proceso de investigación	197
3. 04. 12	Intervenciones del DO	199
3. 04. 13	Conclusiones	207

3.	05	CULTURA ORGANIZACIONAL	
3.	05. 01	Características generales	
3.	05. 02	Elementos principales que conforman una filosofía institucional	208
3.	05. 03	Grandes tendencias y fuerzas de cambio para el siglo XXI	209
3.	05. 04	Proyección de un nuevo liderazgo	211
3.	05. 05	Cultura y valores	
3.	05. 06	Modelo del ciclo vitalizador de la organización	215
3.	05. 07	Tres modelos de cambio de la cultura organizacional	216
3.	05. 08	Los cuatro pilares en que se sostiene la infraestructura	
3.	05. 09	Conclusiones	
3.	06	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	217
3.	06. 01	Características generales	
3.	06. 02	Estructura por función empresarial	
3.	06. 03	Estructura territorial o geográfica	219
3.	06. 04	Estructura por tipo de clientes	220
3.	06. 05	Estructura por procesos o equipos	
3.	06. 06	Estructura por productos	221
3.	06. 07	Estructura matricial	222
3.	06. 08	Estructura por UEN	223
3.	06. 09	Estructura virtual	224
3.	06. 10	Conclusiones	
3.	07	DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO	225
3.	07. 01	Modelo teórico de diseño de puestos de trabajo	
3.	07. 02	Conceptos utilizados en el diseño de puestos de trabajo	226
3.	07. 03	Conclusiones	227
3.	08	ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO	228
3.	08. 01	Características generales	
3.	08. 02	Pasos de la dirección para mejorar los aspectos básicos	
3.	08. 03	Conclusiones	229
3.	09	DESARROLLO DE LA CARRERA	
3.	09. 01	Características generales	
3.	09. 02	Programa de desarrollo progresivo	230
3.	09. 03	Manejo del empleado de su propia carrera	
3.	09. 04	Socialización	231
3.	09. 05	Conclusiones	232
3.	10	ABSENTISMO, ROTACIÓN Y QUEJAS	
3.	10. 01	Absentismo	233
3.	10. 02	Rotación	
3.	10. 03	Quejas	
3.	10. 04	Conclusiones	234

3.	11	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
3.	11. 01	Características generales	
3.	11. 02	Enfoque de sistemas para la integración de personal	235
3.	11. 03	Factores situacionales	236
3.	11. 04	Reclutamiento	
3.	11. 05	Selección	
3.	11. 06	Contratación	237
3.	11. 07	Inducción y socialización	238
3.	11. 08	Separación	
3.	11. 09	Promoción	239
3.	11. 10	Conclusiones	
3.	12	SALARIO Y PRESTACIONES	240
3.	12. 01	Características generales	
3.	12. 02	Conclusiones	241
3.	13	CLIMA ORGANIZACIONAL	
3.	13. 01	Características generales	
3.	13. 02	Conclusiones	242
3.	14	SEGURIDAD E HIGIENE	
3.	14. 01	Características generales	
3.	14. 02	Conclusiones	243

---

3.	15	ARTÍCULOS RELACIONADOS CON LA CVT	244
3.	15.	01 14 <i>Tips</i> para vencer el hecho de posponer las cosas	
3.	15.	02 Relación entre CVT y desempeño en los negocios	246
3.	15.	03 Ambiente familiar en la empresa	247
3.	15.	04 Un ambiente alegre en la organización	
3.	15.	05 Balance entre vida personal y trabajo	248
3.	15.	06 Comuni3n con las normas de comportamiento de la cultura organizacional	250
3.	15.	07 Los reci3n graduados prefieren negocios independientes	251
3.	15.	08 En materia de prestaciones, conservando empleados felices	
3.	15.	09 Los mejores lugares de trabajo son revelados	252
3.	15.	10 Cuidado con el asesino de la alegr3a	253
3.	15.	11 Es posible que un alto y poderoso gerente encuentre satisfacci3n en el trabajo de 9 a 3	254
3.	15.	12 Amistades entre colaboradores pueden hacer lazos eternos	255
3.	15.	13 Fin de la lealtad en el trabajo	
3.	15.	14 Ingenieros del mundo... relájense	257
3.	15.	15 Cada d3a en cada manera...	
3.	15.	16 Afrontando la adicci3n al trabajo de Am3rica, dinero	258
3.	15.	17 C3mo conservar empleados	259
3.	15.	18 Nuevas c3psulas de RH	260
3.	15.	19 Es cuesti3n de pasi3n	262
3.	15.	20 Esculpiendo en el trabajo	264
3.	15.	21 Mant3n el fuego encendido	268
3.	15.	22 La vida no es una playa	
3.	15.	23 Mercado de estilos de vida, no empleos	270
3.	15.	24 Reglas para el trabajo	272
3.	15.	25 El Consejo Escolar tiene soluciones centradas en cuestionar la mejora de la vida laboral del maestro	273
3.	15.	26 Espiritualidad en el trabajo	275
3.	15.	27 El largo d3a que tenemos delante	278
3.	15.	28 Usted puede trabajar y tener una vida tambi3n	279



<b>IV</b>	<b>ALTO DESEMPEÑO</b>	<b>281</b>
4. 01	RETOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL ALTO DESEMPEÑO HUMANO	
4. 01. 01	Características generales	
4. 01. 02	Conclusiones	
4. 02	TEORÍA Z - O	282
4. 02. 01	Características generales	
4. 02. 02	Conclusiones	
4. 03	EMPRESAS MECANICISTAS Y ORGÁNICAS	283
4. 03. 01	Empresas mecanicistas	
4. 03. 02	Empresas orgánicas	
4. 03. 03	Conclusiones	
4. 04	TEORÍA DE SISTEMAS	284
4. 04. 01	Características generales	
4. 04. 02	Tipos de sistemas	285
4. 04. 03	Características de las organizaciones como sistemas abiertos	286
4. 04. 04	Conclusiones	287
4. 05	FILOSOFÍA DEL ALTO DESEMPEÑO	288
4. 05. 01	Definición	
4. 05. 02	Principios	289
4. 05. 03	Conclusiones	290
4. 06	CALIDAD TOTAL	291
4. 06. 01	Características generales	
4. 06. 02	Los círculos de calidad	292
4. 06. 03	Control de calidad	293
4. 06. 04	Control total de la calidad	297
4. 06. 05	Conclusiones	298
4. 07	<i>BENCHMARKING</i>	299
4. 07. 01	Definición	
4. 07. 02	Clasificación	
4. 07. 03	Áreas y niveles de aplicación	
4. 07. 04	Fases para la realización del proceso	
4. 07. 05	<i>Benchmarks</i>	300
4. 07. 06	Beneficios del <i>Benchmarking</i> y limitaciones	302
4. 07. 07	Perspectiva mexicana	303
4. 07. 08	Principios	304
4. 07. 09	Conclusiones	
4. 08	LIDERAZGO PARA LA COMPETITIVIDAD Y EL COMPROMISO	
4. 08. 01	Perfil de alto desempeño de los líderes	
4. 08. 02	Conclusiones	305

4.	09	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
4.	09.	01	Características generales
4.	09.	02	FODA 308
4.	09.	03	Planeación estratégica del capital humano 309
4.	09.	04	Proceso de planeación estratégica del factor humano 310
4.	09.	05	Ejemplo de matriz FODA en recursos humanos 311
4.	09.	06	Pronóstico de necesidades de capital humano 313
4.	09.	07	Inventario actualizado de capital humano
4.	09.	08	Utilización de procesos electrónicos
4.	09.	09	Seguimiento y evaluación 314
4.	09.	10	Planeación prospectiva
4.	09.	11	Planeación interactiva 318
4.	09.	12	Conclusiones 321
4.	10	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DE VIDA	322
4.	10.	01	Planeación estratégica de la vida
4.	10.	02	Ciclo y proyecto de vida 323
4.	10.	03	La gestión estratégica
4.	10.	04	Conclusiones
4.	11	PERFIL DE ALTO DESEMPEÑO	324
4.	11.	01	Características generales
4.	11.	02	Pasos para la construcción del perfil de alto desempeño 325
4.	11.	03	Conclusiones 326
4.	12	ESFERAS DE LAS COMPETENCIAS	327
4.	12.	01	Características generales
4.	12.	02	Conclusiones
4.	13	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	328
4.	13.	01	Importancia de la educación, capacitación y desarrollo
4.	13.	02	Proceso de la capacitación
4.	13.	03	Conclusiones 333
4.	14	INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	
4.	14.	01	Características generales
4.	14.	02	Cohesión de los equipos 335
4.	14.	03	Equipos autodirigidos y de alto rendimiento
4.	14.	04	Conclusiones 337
4.	15	PRODUCTIVIDAD Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
4.	15.	01	Finalidades y necesidades de la evaluación
4.	15.	02	Requisitos de las medidas de ejecución 338
4.	15.	03	Evaluación del desempeño 340
4.	15.	04	Diversos métodos de evaluación 342
4.	15.	05	Conclusiones 344

4.	16	EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	345
4.	16. 01	Auditorías	
4.	16. 02	Pasos de una auditoría	
4.	16. 03	Áreas más frecuentes de aplicación	346
4.	16. 04	Conclusiones	
4.	17	LA MUJER EN EL TRABAJO	347
4.	17. 01	Características generales	
4.	17. 02	Importancia de la mujer trabajadora para el desarrollo de los países	
4.	17. 03	Situación de la mujer trabajadora en nuestros países	348
4.	17. 04	Problemáticas a las que se enfrenta la mujer trabajadora	
4.	17. 05	Alternativas de solución	349
4.	17. 06	Conclusiones	
4.	18	ISO	350
4.	18. 01	Características generales	
4.	18. 02	Conclusiones	352
4.	19	VENTAJA COMPETITIVA	
4.	19. 01	Características generales	
4.	19. 02	Análisis estructural de los sectores industriales	353
4.	19. 03	Estrategias competitivas genéricas	355
4.	19. 04	Principios de la ventaja competitiva	356
4.	19. 05	Conclusiones	
4.	20	REINGENIERÍA DE PROCESOS	357
4.	20. 01	Orientación hacia los procesos	
4.	20. 02	Nueva manera de pensar	361
4.	20. 03	Escuchar al cliente (mercado), pero oír el proceso	362
4.	20. 04	Organización y administración para alcanzar el éxito	
4.	20. 05	Conclusiones	363
4.	21	COSTOS	364
4.	21. 01	Definición	
4.	21. 02	Costo - volumen - utilidad	
4.	21. 03	Costeo directo	365
4.	21. 04	Posición actual de la Contaduría	367
4.	21. 05	Conclusiones	368

4.	22	ARTÍCULOS RELACIONADOS CON EL ALTO DESEMPEÑO	
4.	22.	01 ¿Realizan los auditores una evaluación objetiva, respecto del trabajo de sus subordinados?	
4.	22.	02 Cómo poner valor de regreso dentro de las evaluaciones	370
4.	22.	03 Midiendo el clima para crear un mapa de carreteras no una carta de reporte	
4.	22.	04 La calidad empieza por nosotros	372
4.	22.	05 Equipos que piensan: hacia el grupo pensante, síndrome de los equipos de trabajos autodirigidos	373
4.	22.	06 La prueba de laboratorio: un cuento sobre la calidad	374
4.	22.	07 El comportamiento y las manifestaciones emocionales del liderazgo en la tarea de los grupos	376
4.	22.	08 Conscientización y desempeño directivo	378
4.	22.	09 ¿Una alta remuneración es igual un alto desempeño en el trabajo?: una valoración empírica de la proporción en necesidad - progresión en teorías de necesidades selectas	379
4.	22.	10 Explorando la relación entre los perfiles de compromiso y las actitudes de trabajo, retiro de empleados y desempeño	381
4.	22.	11 Consiguiendo el llamar la atención en el trabajo	383
4.	22.	12 Implantando un estilo de liderazgo pigmaleón a través del entrenamiento en el taller: siete caminos experimentales	384
4.	22.	13 Correlaciones de valor interno no estiman la fiabilidad de los índices de desempeño en el trabajo	385
4.	22.	14 Comportamiento proactivo en las organizaciones	386
4.	22.	15 Reflexiones sobre el alto desempeño implicaciones de los paradigmas en las relaciones industriales como un campo	387
4.	22.	16 Este hombre quiere ayudarte. En serio	388
4.	22.	17 Recomendaciones para la construcción escalable, en sitios de la red para el alto desempeño	389
4.	22.	18 Los espacios en el trabajo: diseñando oficinas para el alto desempeño	390
4.	22.	19 Motivación en el trabajo en el servicio ejecutivo <i>senior</i> : probando la teoría del ciclo de alto desempeño	392

<b>V</b>	<b>UN RETO PARA EL LÍDER DEL POSTMODERNISMO: CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO Y ALTO DESEMPEÑO</b>	<b>394</b>
5. 01	CÓMO MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD, LA CALIDAD Y LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS	
5. 02	UN RETO PARA EL LÍDER DEL POSTMODERNISMO: CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO Y ALTO DESEMPEÑO	<b>406</b>
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>I</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	

---

---

## INTRODUCCIÓN

Uno de los grandes intereses en las organizaciones, de todo tipo, es optimizar el alto desempeño, lo cual implica, una maximización de los recursos, principalmente el humano, al trabajar con eficiencia y eficacia, haciendo posible que la calidad se de, la tan añorada satisfacción del cliente; en un medio globalizado altamente competitivo y cambiante, con crisis económica, problemas sociales, etc., característico de la época actual del Postmodernismo, en el que emerge una corriente renovada de valores, haciendo posible una convivencia más humana. Parámetros como el *benchmarking*, planeación estratégica, ventaja competitiva, reingeniería de procesos y costos, van a repercutir en la productividad.

Dentro de ese nuevo paradigma, se encuentra a la persona en el centro de atención, en todos los roles que interpreta, cuántos esfuerzos se realizan para lograr la denominada utópica felicidad plena. Quizá las cosas sean realmente más sencillas, porque en ocasiones nos empeñamos en complicarlas, de tal suerte que, la alegría, la estabilidad y la tranquilidad, puedan darse cotidianamente, en términos razonables. Una de las áreas importantes, es la laboral, en la que se colabora en una empresa, desempeñando un puesto, que puede ir desde el presidente de gobierno, hasta un obrero; todos de igual importancia, bajo un enfoque sistémico, participando para hacer posible la obtención de los objetivos institucionales. Lo cual solo puede ser posible, para alcanzar altos niveles, si simultáneamente se cubren las metas personales, dentro de una filosofía ganar – ganar, que se traduzca en la mejora de la satisfacción en el trabajo.

La pregunta obligada es quién va a hacer posible tan ambicioso reto, debe tratarse de una persona convencida de las bondades de esta forma de actuar y que esté relacionada, tanto con los objetivos de los dueños, como con las metas de todos los colaboradores. Alguien que ejerza influencia, proponga estímulos de motivación, guíe, conozca a la gente profundamente, preocupándose por ella de manera integral, con visión, carisma, en fin, es el líder quien tiene en sus manos tan noble labor. Aplicando conceptos como el *empowerment*, *coaching*, manejo de conflicto, negociación, relaciones intergrupales, organizaciones que aprenden, estrés, etc.

La época que estamos viviendo exige competencia en conocimientos y habilidades, creatividad, innovación, proactividad, sensibilidad, trabajo interdisciplinario y demás

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

aspectos que, van a ser necesarios para hacer frente a cada situación, resolviéndola de la manera más conveniente; porque se trata de una actividad única e irrepetible, tiene sus propias características, el personal involucrado, la tarea a desarrollar, los recursos con que se cuenta, el momento, el entorno, etc., en virtud de lo cual se propone un liderazgo situacional. Resulta indispensable contar con un completo acervo teórico, respecto de las corrientes administrativas, para aprovecharlas en función a una circunstancia dada.

### Nuestra realidad actual

Apunta hacia el Postmodernismo, vivimos en la era de la globalización: (1) en la Economía la crisis es internacional, afectando más a los países tercermundistas; la inflación es un problema que hasta hoy no se ha podido resolver, disminuyendo cada vez más el poder adquisitivo; el encarecimiento del uso del dinero, muestra los intereses más elevados de la historia, abriendo un abismo entre la redituabilidad al invertir en instrumentos bancarios, en contraposición con lo que cobran al otorgar créditos, el desempleo es enorme y va en aumento, inmersos en un círculo vicioso, ante el cual parece no haber esperanza; lo cierto es que cada vez trabajamos más y no somos capaces de mantener nuestro nivel de vida, siendo necesario que todos los miembros de la familia aporten un ingreso; (2) en el Aspecto Político las cosas se recrudecen, después de todo es un eslabón más de la cadena, los requerimientos son muchos y los recursos pocos, existen factores ante los cuales definitivamente nos se puede hacer mucho; la influencia cultural y educativa tienen una gran fuerza, respecto del actuar del funcionario público, es por ello que desde la escuela primaria se tiene que reforzar toda la base de principios; (3) en el Área Social somos el fruto de las generaciones anteriores; los índices de delincuencia son los más altos y las medidas de prevención no son suficientes; en la drogadicción se aprovechan los avances tecnológicos para inundar el mercado mundial y nuestros esfuerzos se convierten en una carrera en contra del destino; el analfabetismo es algo contra lo que no hemos podido, los chicos son cada vez más y el presupuesto es cada vez menos; en la actualidad la comercialización ha invadido todo y los valores se van diluyendo imperceptiblemente, es por ello que urge retomarlos, tanto en el hogar como en la escuela volviendo al *lebenswelt* de la cotidianidad, para que el hombre y la mujer se reorganicen en el hogar colaborando hombro con hombro; la sobre población ocasiona que los recursos sean insuficientes para atender a todas sus necesidades; (4) la Ecología está ya muy deteriorada, producto de muchos años en los que el hombre se ha empeñado en envenenar la tierra, es urgente el tomar medidas reales,

porque va a llegar el día en que nada se pueda hacer; (5) en las Organizaciones los aspectos de los factores anteriormente señalados, van a tener un grave efecto, la escasez de recursos exige actuar con efectividad para maximizarlos, no nos podemos dar el lujo de desperdicios, su costo es sumamente elevado; la cuestión financiera es vital, el contador público es el profesional idóneo, para elaborar toda una estrategia respecto de la elección de fuentes de ingreso, como de su aplicación adecuada; los recursos materiales deben ser utilizados con eficacia, analizando tiempos y movimientos, estudiando y mejorando procesos, conscientizando al personal del beneficio de cuidar los pesos y también los centavos, todo repercute en todos; en el área de la tecnología se tienen que realizar grandes esfuerzos, por destinar parte de la inversión para contar con la maquinaria y los sistemas productivos más recientes, que nos coloquen a la vanguardia, de la mejor manera; el recurso humano es el más importante, porque es precisamente el que maneja a todos los demás y gracias a su actuar es que se van a lograr los objetivos de la empresa, cubriendo simultáneamente las expectativas de sus colaboradores.

Todos estos problemas tienen que ser enfrentados por los que tienen en sus manos la dirección de las organizaciones, gerentes y jefes que ejercen un liderazgo, guiando, determinando la visión, planeando, organizando, dirigiendo y controlando, ejerciendo una influencia en sus colaboradores, con todo su carisma, don de mando, calidad humana, creatividad, conocimientos y habilidades. Con un reto en especial, lograr la Calidad de Vida en el Trabajo y el Alto Desempeño, aplicando la filosofía ganar - ganar a través de un liderazgo situacional, dado que cada actividad es especial, única e irrepetible y en función a sus características, se tiene que elegir de entre todo el acervo teórico, que elementos formarán parte de su estrategia.

De todas las cuestiones analizadas en los puntos que anteceden, surge el planteamiento del problema de este trabajo de investigación, que se enuncia en la pregunta siguiente:

¿Cuáles son los elementos más importantes que maneja el líder del Postmodernismo para mejorar la Calidad de Vida en el Trabajo y optimizar el Alto Desempeño, lo cual constituye un verdadero reto?

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



---

Es por ello que el objetivo principal de esta tesis es:

Presentar los elementos más importantes, para que el líder del Postmodernismo, pueda mejorar la Calidad de Vida en el Trabajo y optimizar el Alto Desempeño, lo cual constituye un verdadero reto.

Y los objetivos particulares básicos son:

1. Investigar cuáles son los antecedentes básicos, relacionados con la investigación.
2. Analizar los temas trascendentes que conforman al liderazgo, para determinar cuáles son los elementos más importantes a manejar, de manera especial en la época actual del Postmodernismo, con sus propias características.
3. Estudiar las características esenciales de la Calidad de Vida en el Trabajo, con el fin de que el liderazgo se ejerza, en función a la satisfacción integral de todos los colaboradores de la organización.
4. Determinar las características principales del Alto Desempeño, de tal suerte que, el liderazgo se ejerza con base a la optimización de la productividad dando cumplimiento a los objetivos de la organización.
5. Mostrar detalladamente cómo el liderazgo situacional en el Postmodernismo puede vencer el reto de lograr, simultáneamente, la mejora de la Calidad de Vida en el Trabajo y la optimización del Alto Desempeño, dentro de la filosofía ganar – ganar.

Para lograr dichos objetivos, se presenta la siguiente solución tentativa, con la hipótesis positiva:

Hi Si el líder maneja los elementos más importantes, que exige la época actual del Postmodernismo, puede mejorar la Calidad de Vida en el Trabajo y optimizar el Alto Desempeño, lo cual constituye un verdadero reto.

Y la hipótesis negativa:

Ho Si el líder no maneja los elementos más importantes, que exige la época actual del Postmodernismo, no puede mejorar la Calidad de Vida en el Trabajo, ni optimizar el Alto Desempeño, sin haber podido vencer este reto.

Cuyas variables son:

En este caso la variable independiente "x" (causa) es:

Si el líder maneja los elementos más importantes, que exige la época actual del Postmodernismo.

La variable dependiente "y" (efecto) es:

Se puede mejorar la Calidad de Vida en el Trabajo y optimizar el Alto Desempeño, lo cual constituye un verdadero reto.

La Operacionalización se detalla de la forma siguiente:

Cuando se elaboró el protocolo para la investigación y se plasmó en él la planeación y programación del estudio, se pensó en cuál sería el objeto central de análisis, el problema a resolver, surgiendo así el siguiente planteamiento: ¿Cuáles son los elementos más importantes que maneja el líder del Postmodernismo, para mejorar la Calidad de Vida en el Trabajo y optimizar el Alto Desempeño, lo cual constituye un verdadero reto?

Entonces el trabajo consistiría en realizar una investigación descriptiva, eminentemente documental y enriquecida con las experiencias personales, respecto de los conceptos, teorías, sistemas y cuestiones relacionadas con los tres aspectos centrales: Liderazgo en el Postmodernismo, Calidad de Vida en el Trabajo y Alto Desempeño.

En la inteligencia de que, la variable independiente "x", estaba representada por: si el líder maneja los elementos más importantes, que exige la época actual del Postmodernismo, tendría un efecto en la variable dependiente "y": se puede mejorar la Calidad de Vida en el

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

Trabajo y optimizar el Alto Desempeño, lo cual constituye un verdadero reto. De tal suerte que se tendrían que encontrar cuáles serían esos elementos importantes del liderazgo y qué características conforman al Postmodernismo como la época en que estamos viviendo, para poder determinar cómo pueden influir en la mejora de la Calidad de Vida en el Trabajo y en la optimización del Alto Desempeño, lo cual constituye un verdadero reto. De esto se desprende, que también había que analizar, los conceptos y características más importantes de la Calidad de Vida en el Trabajo y del Alto Desempeño. Realizando una medición respecto de la problemática que se tiene al principio y cuál sería el resultado después de haber aplicado la propuesta de esta tesis, a través de una comparación, determinando diferencias y estableciendo cómo es que influye el hecho de que el líder cuente con los elementos principales, en mejorar la Calidad de Vida en el Trabajo y Optimizar el alto Desempeño, todo esto se presentará al final en las Conclusiones.

Se tuvo en mente el recopilar información de dichos temas, en los diferentes libros, revistas, diarios, bases de datos, etc., tomando en cuenta la experiencia y los conocimientos adquiridos, sobre todo, a lo largo del estudio de la maestría. Se trataba de un trabajo arduo, conscientes de su amplitud y de los frutos que se podían obtener, al poder concluir con una tesis que mostrara, resumidamente, a juicio de la autora, temas de los cuales, el líder pudiera echar mano, en una situación dada, irrepetible, con sus propios elementos, humanos, tecnológicos, físicos y financieros, buscando siempre el beneficio para la organización y todos sus colaboradores.

Siempre que se conforma un índice tentativo, se sabe que, con el desarrollo de la investigación se va a afinar, ampliar y a detallar, hasta depurarse y definirse con precisión, tal y como sucedió realmente, al principio los temas se extractaron de libros superficialmente, estableciéndose los objetivos particulares, porque el objetivo general y central lo hayamos en el título de la tesis.

Se construyeron los marcos: histórico, enunciando los antecedentes relevantes del tema de investigación; referencial, anotando un pequeño concepto de las ciencias, técnicas y aspectos relacionados; teórico/conceptual, resumiendo las teorías que se consideraron trascendentales.

Se elaboró un resumen capitular, respecto de los temas del índice tentativo, hablando un poco de qué se trataría en cada uno de ellos.

Se construyó una gráfica Gantt, que contenía el programa de trabajo, durante el cual se elaboraría toda la tesis, relacionando cada parte del índice tentativo con fechas y períodos específicos, que dicho esté de paso, se prolongó más de lo previsto.

---

También se hizo una bibliografía con los libros que se consultaron en ese momento.

Fue así como se inició el estudio en el protocolo, con mucho entusiasmo, esfuerzo y fe.

Los métodos de investigación a utilizar son:

- ◆ Investigación Descriptiva eminentemente Documental, puesto que se proporciona información resumida de teorías, principios y diversos temas, que se consideraron trascendentales en relación con el tema de estudio; contestando a las preguntas de: cuál es su concepto, cómo es, qué características tiene, qué propone, cuáles son las ventajas y desventajas, etc; enriquecida con las propias experiencias, a lo largo de todo el trabajo; de tal suerte que el líder, como la persona que influye en otra o en otras, dada una situación, dentro de cualquier tipo de organización, cuente con los elementos más importantes para poder mejorar la Calidad de Vida en el Trabajo y optimizar el Alto Desempeño, dentro del contexto del Postmodernismo de hoy, constituyendo un verdadero reto, que hasta suena a utopía, pero que no lo es, aplicando la filosofía ganar – ganar.
- ◆ Método Científico, para dar validez universal a la investigación, determinando el objeto de estudio, plasmado en el título de la tesis, constituyendo el problema a analizar, desde su origen, características, limitaciones, delimitación y justificación; aplicando la técnica de observación, así como todos los sentidos, a través de las experiencias que se han tenido y que se vertieron, cuando fue oportuno, a lo largo del desarrollo de la tesis; construyendo la hipótesis que tentativamente aportó la posible solución al problema, basada en fundamentos lógicos; por último el análisis de resultados, se puede observar objetivamente, en todo el texto de la tesis, en sus diferentes apartados.
- ◆ Método de Investigación Social, debido a que el tema de tesis es eminentemente social, al analizar el comportamiento humano, teniendo como base a las personas y su desempeño en la organización, traducéndose en un beneficio hacia la humanidad; diseñando el plan de trabajo (programa de la investigación), con una delimitación en el tiempo, espacio y semántica: planteando los objetivos y la justificación, estableciendo los marcos histórico, referencial y teórico; determinando la hipótesis; construyendo el esquema, como índice tentativo de la tesis; recopilando material a través de las técnicas de investigación documental, en libros, revistas, internet, en bases de datos, etc.; realizando una investigación de campo, constituida en las experiencias que se plasmaron en donde se consideró necesario a lo largo de toda la tesis; analizando y ordenando la

información; estableciendo las conclusiones del trabajo de investigación; para presentar al final, la tesis ya terminada y revisada.

De tal suerte que esta tesis es una investigación descriptiva, eminentemente documental, que proporciona una base teórica, enriquecida con las aportaciones personales producto de la experiencia de la autora, plasmadas a lo largo de todo el trabajo de tesis. Conteniendo resúmenes de los conceptos, principios y corrientes que se consideraron trascendentales, en relación con la proposición de la hipótesis: si el líder maneja los elementos más importantes que exige la época actual del Postmodernismo, puede mejorar la Calidad de Vida en el Trabajo y optimizar el Alto Desempeño, lo cual constituye un verdadero reto. Aplicando elementos de los Métodos de Investigación: Científico y Social. Así la persona que realice alguna labor de liderazgo, cuenta con la información más importante, necesaria para tener una excelente actuación, frente a una situación determinada. Este estudio quedó conformado como una especie de compendio o antología.

---

---

**I ANTECEDENTES****1.01 TRASCENDENCIA DE LOS ASPECTOS HISTÓRICOS**

En muchas ocasiones no se le da a la Historia la importancia que merece, como si no tuviera utilidad, total ya pasó es un hecho consumado y nada se puede hacer con ello, lo importante es el presente, lo que se está viviendo, por ende el futuro no ha llegado para qué preocuparse.

Desde luego que esta postura es errónea, si no conocemos el pasado, cómo podemos entender nuestro presente y cómo podemos visualizar el futuro, paulatinamente se construye un acervo de experiencias para no caer en los mismos errores, de esta manera el desarrollo se basa en los logros anteriores para tomarlos como punto de partida, en una investigación incluso, se propone en que aspectos se puede continuar.

Por estas razones se analiza en este apartado el desarrollo histórico del tema central de la investigación.

En un principio la Filosofía nació como gran ciencia, en ese empeño del hombre por *descubrir al mundo y su universo, las cosas y su funcionamiento, las causas y los efectos*.

Conforme el saber fue creciendo y unos avances llevaron a otros, las ciencias se detallaron en un ámbito específico, independizándose poco a poco, como materias únicas. Fue más fácil para las ciencias duras comprobables, de tal suerte que al final encontramos las áreas del pensamiento que no son comprobables, todo ello a través de un proceso natural aunado al desenvolvimiento mismo de la humanidad.

Ya en el campo de este trabajo de investigación, es la Administración la que aparece como punto de interés, a su vez, de entre todos los aspectos que la conforman, la dirección apunta hacia el Recurso Humano y por último el gran foco se precisa en el Comportamiento Organizacional.

Siguiendo este proceso deductivo, la tesis tiene tres temas centrales: Liderazgo en el Postmodernismo, Calidad de Vida en el Trabajo y Alto Desempeño.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Para el desarrollo de este capítulo, se ha elegido el orden que Chiavenato propone en su obra "Introducción a la Teoría General de la Administración" <sup>1</sup> tomándola como base, introduciendo paulatinamente el resto de la investigación documental en los apartados correspondientes, enunciando las teorías y acontecimientos más importantes:**

#### 1.02 LOS PRIMEROS FILÓSOFOS

Estos pensadores de los albores del saber, se cuestionaban en función a qué existe, dentro de la Metafísica.

El agua era la esencia del ser para Tales de Mileto.

Platón (429 a 347 a. C.) se interesó por los aspectos sociales y políticos, en "La República" plasma el estilo democrático del gobierno y la administración pública.

Aristóteles (384 a 322 a. C.), el creador de la Lógica, en su obra "Política" resalta tres aspectos de la administración pública: monarquía, aristocracia y democracia.

Bacon (1561-1650), estadista inglés fundador de la lógica moderna basada en el método experimental e inductivo, también se anticipa a el principio de la prevalencia, de lo principal sobre lo accesorio.

Descartes (1596-1650), matemático y físico francés fundador de la Filosofía Moderna y sus famosas coordenadas cartesianas, que incursionó en la metodología basada en su "Discurso del Método"; su teoría metafísica "pienso, luego existo", es trascendental.

Hobbes (1588-1679), político inglés que destaca la necesidad del Gobierno como organismo regulador indispensable.

Rousseau (1712-1778), fundó la teoría del contrato social en donde el Estado surge de un acuerdo de voluntades.

Marx (1818-1883) y Engels (1820-1895), establecen la teoría del origen económico del Estado en "El Manifiesto Comunista", anotan que la historia de la humanidad es la lucha de clases.

El Cristianismo aparece como una división del judaísmo, religión basada en el amor a Dios y al prójimo, estableciendo criterios de moralidad y convivencia pacífica.

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto: Introducción a la Teoría General de la Administración. 5ª Edición, México, McGraw- Hill, 1999, pp. 20-993.

---

### 1.03 LOS ECONOMISTAS LIBERALES

Son los que postularon la libre competencia.

Smith (1723-1790), fundador de la economía clásica se enfoca a la competencia "la mano invisible que gobierna el mercado", su obra "La Riqueza de las Naciones", considera que ésta reside en la división del trabajo, como precursor de la especialización.

David Ricardo (1772-1823), en su obra "Principios de Economía Política y Tributación" establece que el trabajo es un elemento del costo, presentando a el capital, salario, renta, producción, precios y el mercado.

Vuelve a aparecer Marx con su obra "El Capital", basada en la teoría del valor del trabajo.

### 1.04 REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Es un tema de transición que ocasionó cambios verdaderamente drásticos y súbitos en 1776, cuando Watt (1736-1819) inventa la máquina de vapor, pudiendo transportar gran peso en mercancías por largas distancias y personas, incluso, desde sus comunidades hasta las fábricas, que en esa época transformaron la producción artesanal individual en producción en masa; iniciando en Inglaterra e invadiendo a todo el mundo.

Owen<sup>2</sup> en 1787, compra su primera fábrica a los diez y ocho años, se preocupa de aspectos tales como: dureza de las prácticas en las fábricas, empleo de niños, condiciones de trabajo miserables y así se convirtió en un reformador, pensaba que el dinero gastado en la mano de obra era una de las mejores inversiones, conveniente a la gerencia y alivio a la miseria humana.

### 1.05 LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Se presenta como el primer enfoque clásico de la Administración, tiene a su fundador Taylor (1856-1915), su tesis de tiempos y movimientos tan sonada en la eficacia, a través de: los elementos de aplicación de la administración científica, los principios de la Organización Racional del Trabajo, estableciendo la supervisión funcional pero con varios jefes para un mismo empleado, principios de la administración científica y principio de excepción.

---

<sup>2</sup> ROBBINS, Stephen P.: Comportamiento Organizacional 8ª Edición, México, Prentice Hall, 1998, pp. A-2 APÉNDICE A.



---

Mary Parker Follet<sup>3</sup> filósofa social, una de las primeras en visualizar el comportamiento individual y de grupo, decía que las organizaciones deberían basarse en la Ética de Grupo, para liberar el potencial por medio de la asociación, con un trabajo gerencial armonizador y coordinador.

Tenemos a los esposos Gilbreth que destacan al elemento humano en la planeación y determinación de tiempos.

#### 1.06 TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Su principal expositor es Fayol (1841-1925) y su obra "Administración Industrial y General", sus aportaciones son: seis funciones básicas de la empresa, definición de la Administración a través de el proceso administrativo de cinco etapas, principios generales de la administración, cadena escalar especificando la línea de mando de cada persona en una organización lineal y la de *staff*.

#### 1.07 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Se presenta como el primer enfoque humanístico de la Administración, tiene a su precursor Mayo y los estudios *Hawthorne* de la *Western Electric, Co.* en Chicago, en donde el experimento en lugar de arrojar como resultado el efecto de la mejora de las condiciones de trabajo en la productividad, descubrió que, factores de motivación intrínseca tales como reconocimiento, integración social, grupos informales, relaciones humanas, importancia del contenido del cargo y el énfasis en aspectos emocionales, determinan el nivel de producción.

#### 1.08 TEORÍA NEOCLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Se presenta como el primer enfoque Neoclásico de la Administración, cuyas características principales son: énfasis en la práctica de la Administración, reafirmación relativa de los postulados clásicos, centrándose en los principios generales de Administración, focalizando en los objetivos tanto como sus resultados y el eclecticismo. Describe a la Administración como una técnica social que centra la atención en las organizaciones, que conjuntan

---

<sup>3</sup> ROBBINS, Stephen P.: *op. cit.*, p. A-7 APÉNDICE A.

personas en todo tipo de actividades, a través de su estructura, división del trabajo, especialización, jerarquía, cadena de mando y demás características a lo largo del desarrollo de las cuatro funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control.

Drucker, aporta sus teorías del fin del hombre económico; su futuro en la industria; el concepto de corporación; la práctica de la dirección; dirección por resultados; el ejecutivo efectivo; la época de la discontinuidad; tecnología, dirección y sociedad; tareas y responsabilidades.

Terry, colabora a través de los principios de la dirección.

Koontz, también establece sus principios de dirección; teoría unificada de la dirección.

Dale, se promulga por la planeación y el desarrollo de la estructura organizacional; los grandes organizadores; dirección, teoría y práctica.

### 1.09 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)

Sus postulados son: establecimiento conjunto de objetivos para cada departamento de una manera interrelacionada, énfasis en la medición y control de resultados, evaluaciones continuas, participación activa de ejecutivos y apoyo constante de *staff*.

Al fijar objetivos se está planeando, a corto y largo plazo, surgiendo así la Planeación Táctica y Estratégica, esta última con una visión prospectiva, partiendo del futuro deseado hacia el presente que es evaluado, determinando un programa de acciones precisas que lleven a cabo los objetivos planeados, aquí un expositor importante es Drucker.

### 1.10 MODELO BUROCRÁTICO DE ORGANIZACIÓN

Se presenta como el primer enfoque estructuralista de la Administración, su máximo exponente, Weber (1864-1920), alemán que distingue tres tipos de sociedad basados en la forma de poder: tradicional, carismática y legal; a cada sociedad le corresponde un tipo de autoridad, definida como la probabilidad de que una orden específica sea obedecida; la autoridad representa el poder institucionalizado, como un potencial para ejercer influencia sobre otras personas, imponiendo la voluntad de una en la conducta de otras, así la autoridad proporciona poder, la aceptación de los subordinados es la legitimidad. Apunta hacia tres factores que favorecen el desarrollo de la democracia: desarrollo de una economía monetarista, crecimiento cualitativo y cuantitativo de las tareas administrativas del Estado y

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

superioridad técnica, en términos de eficiencia, a través de la racionalización, adecuación de los medios a los objetivos.

Este sistema surge después del Renacimiento como un nuevo conjunto de normas sociales y morales, no del catolicismo sino de la "Ética Protestante", en donde el trabajo duro es un don de Dios, el ahorro se reinvierte sin gastarlo en cosas vanidosas.

Tiene como características: aspecto legal de las normas, comunicación formal, racionalidad en la división del trabajo, impersonalidad de las relaciones, jerarquía de autoridad, procedimientos estandarizados, competencia técnica y meritocracia, especialización de la administración independiente a los propietarios, profesionalización de los participantes y completa previsión del funcionamiento.

Barnard<sup>4</sup> publica en 1938 "Las Funciones del Ejecutivo", demostrando que las organizaciones son sistemas sociales y personas que interactúan, el deber del gerente es comunicar y estimular a los subordinados a realizar altos niveles de esfuerzo, así el éxito de la empresa dependería de lograr esta cooperación y las buenas relaciones humanas, tanto dentro de la organización como en su contexto.

#### 1.11 TEORÍA ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN

Que analiza detenidamente a la organización, todas sus características y clasificaciones. El enfoque múltiple contempla: la organización formal e informal; recompensas (intrínsecas y extrínsecas); diferentes enfoques de la organización; diversos niveles jerárquicos; diversas organizaciones y análisis intraorganizacional e interorganizacional; sus objetivos, su ambiente y los conflictos.

Mayntz<sup>5</sup> dice que se deben buscar nuevas formas de organización que nuestro tiempo exige, con cambios verdaderamente escandalosos, favoreciendo la comunicación; también señala al conflicto como producto del choque de expectativas en función al puesto.

Etzioni señala en sus tipologías que las organizaciones tienen las siguientes características: división del trabajo con poder además de responsabilidad, centros de poder y sustitución de personal; clasifica a los medios de control en tres categorías: físico, material y simbólico o normativo; también tres tipos de interés: alienante, calculador y moral; por otro lado clasifica a las organizaciones en tres tipos: coercitivas, utilitarias y normativas.

<sup>4</sup> ROBBINS, Stephen P.: *op. cit.*, p. A-7 APÉNDICE A.

<sup>5</sup> HÉRNANDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio *et. al.*: Fundamentos de la Administración. 1ª Edición, México, McGraw-Hill, 1992, p. 201.

## 1.12 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN

Se presenta como el primer enfoque del Comportamiento en la Administración, aquí ubicamos a las diferentes teorías de la motivación que explican el Comportamiento Organizacional, iniciando con la pirámide de necesidades de Maslow en una jerarquía ascendente que va de las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y autoestima hasta las de autorrealización, en donde no se pueden brincar estadios.

Alderfer <sup>6</sup> desarrolló la Teoría ERC, basada en tres series de necesidades: existencia, relación y crecimiento, con el concepto frustración-regresión.

McClelland destacó con la Teoría de las Necesidades Aprendidas, que nacen en la cultura, éstas son tres: de logro, afiliación y poder, implanta el TAT (Test de Apercepción Temática), con dibujos, averiguando lo que está en la mente, estudiando sueños y fantasías para explicar las acciones.

Herzberg maneja factores higiénicos que son extrínsecos de insatisfacción como las condiciones de trabajo, administración de la empresa, salario, relaciones con el supervisor y prestaciones, si existen no causan satisfacción pero si no, entonces provocan insatisfacción.

Por otro lado tenemos los factores motivacionales que son intrínsecos de satisfacción como: el trabajo en sí, realización, reconocimiento, progreso profesional y responsabilidad.

McGregor contribuye con su teoría "X" y "Y", la primera dice que las personas son indolentes y perezosas, rehuyen al trabajo, evaden la responsabilidad para sentirse más seguras, necesitan ser controladas y dirigidas, al igual que ingenuas y sin iniciativa; la segunda nos dice que las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas, sienten el trabajo como actividad natural tanto como descansar o divertirse, buscan y aceptan responsabilidades y desafíos, pueden automotivarse y autodirigirse, también son creativas y competentes.

Existe inclusive una Teoría "Z" de Strauss y Saleles <sup>7</sup> que sostiene: análisis de los trabajos bien hechos, informar el por qué, estimular el ego, espíritu de gran familia, vender ideas, buenos salarios y nivel adecuado de vida, centralizar las grandes decisiones y la alta dirección en manos de grandes hombres. Tannenbaun determina su escala dinámica en 1961, la escala de liderazgo va desde la autocracia hasta la autogestión, pasando por 7 niveles.

<sup>6</sup> GIBSON, James et. al.: *Las Organizaciones*. 8ª Edición, México, McGraw-Hill, 1998, p. 172.

<sup>7</sup> HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio: *op. cit.*, p. 266

El Comportamiento Organizacional (CO) estudia el funcionamiento tanto como la dinámica de las organizaciones incluso el comportamiento de individuos y grupos dentro de ellas. Los empleados esperan satisfacer sus necesidades, los accionista y gerentes también, en una interacción y proceso recíproco, dentro de relaciones de intercambio, incentivos a la cooperación, Teoría del Equilibrio Organizacional, clases de participantes, Teoría de la Aceptación de la Autoridad. Desde luego que como no es fácil surgen conflictos entre los objetivos de las organizaciones y los de los individuos, constituyendo un verdadero reto el conciliarlos, tarea que le corresponde al líder.

El nacimiento de la Psicología Industrial está representado a través de la publicación del libro "Psicología y Eficiencia Industrial" por Münsterberg<sup>8</sup> en 1913, proponiendo el estudio del comportamiento humano para identificar patrones generales y explicar las diferencias individuales, sugiriendo el uso de exámenes en la selección de personal, el valor de la teoría del aprendizaje para la capacitación y el descubrir las técnicas más eficaces de motivación.

### 1.13 TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)

French y Bell lo definen como el esfuerzo a largo plazo, apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas en la renovación organizacional, mediante el diagnóstico eficaz y colaborador; la administración de la cultura organizacional con asistencia de un consultor-facilitador; la teoría y tecnología de la ciencia aplicada al comportamiento, incluidas la acción y la investigación. Sus supuestos: variación rápida y constante del ambiente, necesidad de adaptación continua, interacción organización/ambiente, individuo/organización, cambio organizacional planeado, necesidad de participación y compromiso, incremento de la eficacia organizacional con una comprensión de la naturaleza humana, variedad de modelos y estrategias del DO, respuesta a los cambios y las organizaciones como sistemas abiertos. Utiliza como herramientas intervenciones en procesos humanos, tecnoestructurales, en administración de recursos humanos, estrategias y medio ambiente, grupos "T", consultoría de procesos, comunicación, intervención de la tercera parte, equipos autodirigidos, esencialmente.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> ROBBINS Stephen P.: *op. cit.*, p. A-8 APÉNDICE A.

<sup>9</sup> GUIZAR MONTUFAR, Rafael: Desarrollo Organizacional. 1ª Edición, México, McGraw-Hill, 1998, p. 114.

---

### 1.14 TEORÍA MATEMÁTICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Se presenta como el primer enfoque Sistémico de la Administración, dentro del proceso de la toma de decisiones en la organización, los modelos matemáticos auxilian realizando cálculos y procesando la información de tal suerte que sea más fácil elegir entre diversas alternativas, incluso con *software* de simulación y escenarios probables. Así tenemos el árbol de decisiones, la Investigación de Operaciones, Teoría de los Juegos, Teoría de las Colas, Teoría de los Grafos, Programación Lineal, Probabilidad y Análisis Estadístico, tanto como Programación Dinámica.

### 1.15 TEORÍA DE SISTEMAS

Con sus orígenes en la Cibernética, encontramos el modelo de entrada, proceso, salida, retroalimentación y medio ambiente (sistema abierto). Interacción entre todos los miembros de los suprasistemas, sistemas y subsistemas. Principios como la sinergia, homeóstasis y entropía. A partir de la década de los '50 se inició una nueva era de la información, tecnología y conocimiento; en actividades como: campo de los servicios, supervisión de personal, gerencia y liderazgo <sup>10</sup>.

### 1.16 TEORÍA SITUACIONAL

Se presenta como el primer enfoque situacional de la Administración, Chandler en 1962 realizó una de las más serias investigaciones históricas sobre los cambios estructurales de las grandes organizaciones, relacionados con la estrategia de negocios: acumulación de recursos, racionalización de los mismos, crecimiento continuo y racionalización de los recursos de crecimiento.

Burns y Stalker diferencian entre empresas mecanicistas, que tienen las siguientes características: minuciosa división del trabajo, cargos ocupados con especialistas, centralización de decisiones, jerarquía de autoridad rígida, estrecha amplitud administrativa, sistemas de comunicación vertical, énfasis en reglas, procedimientos y en principios de administración, funcionando como un sistema mecánico, cerrado, introspectivo sin tomar en

---

<sup>10</sup> SILICEO, Alfonso et. al.: Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una Organización Competitiva. 1ª Edición, México, McGraw-Hill, 1999, p. 8.

cuenta el entorno. Por otra parte, las empresas orgánicas, que tienen las siguientes características: estructura flexible, cargos redefinidos por interacción con los demás, descentralización de decisiones, jerarquía flexible, amplitud en el mando de supervisión, confiabilidad en comunicación informal, interacción lateral y horizontal, énfasis en el principio de las buenas relaciones humanas, como un sistema vivo, abierto y complejo, en interacción con el entorno.

Lawrence y Lorsch investigaron sobre el enfrentamiento de la organización contra el ambiente, con el concepto de diferenciación, de integración y de certeza.

La Teoría Situacional, determina la necesidad de analizar minuciosamente el ambiente, el efecto de la tecnología como lo señala Thompson y el diseño organizacional. El hombre es un ente complejo, económico, social, organizacional, administrativo y funcional.

Tenemos también que Vroom estudió un aspecto conductista, que dice que el nivel de productividad individual depende de: expectativas, recompensas y relaciones entre ambas; dando origen a la Teoría de las Expectativas de Lawler III.

Atkinson desarrolló un modelo de comportamiento motivacional: todos tienen necesidades o motivos básicos, en situaciones y ambiente específicos, los cambios en éstos provocarán modificaciones en el estándar y cada especie de motivación está dirigida a la satisfacción de una especie de necesidad diferente.

El Clima Organizacional está conformado por la estructura, responsabilidad, riesgos, recompensa, entusiasmo y apoyo e incluso el conflicto.

Bavelas <sup>11</sup> en un interesante estudio demostró que el líder surge de la posición que ocupa, además de las características personales, como una línea de comunicación lineal o central. Tenemos la teoría Alfa-Omega de Katzell, fundamentada en seis variables: tamaño de la organización, grado de interacción, personalidad de los miembros, congruencia de metas, técnica en la toma de decisiones y eficiencia actual del sistema.

En 1964 surgió la Malla Administrativa de Blake y Mouton en función a la atención a la producción y a las necesidades humanas, destacando 5 puntos críticos.

Fiedler nos proporciona un enfoque en el que no existe un estilo único ni mejor, el líder tendrá que evaluar la situación para elegir el mejor camino en tres dimensiones: relación líder - miembros, estructura de tarea y poder por posición del líder. La postura de Hersey y Blanchard se plasma en un cuadrante de estilos de madurez/inmadurez, tanto como en el comportamiento del líder en pro de la eficacia organizacional.

---

<sup>11</sup> HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio: *op. cit.*, p. 268.

---

### 1.17 MODERNISMO <sup>12</sup>

Se caracteriza porque el hombre se inventa a sí mismo como una reflexión de Dios o de la Naturaleza, como lo señalan Cooper y Bureli (1988).

Power y Featherstone (1988), trazan la trayectoria de su origen en el siglo de la Ilustración o de las Luces, con la noción de la razón como atributo humano más alto.

Kant en el "Desafío al Conocimiento" ofrece una postura crítica en la cual, no exhibimos únicamente las fuerzas de la discriminación racional sino también el valor de expresarse. Comte, definió la organización industrial como la fundación para la comunidad y el progreso.

Gergen (1989), contrasta un avance al Postmodernismo, atribuyendo el origen del Modernismo, además del período de la Ilustración, al "Discurso Romántico", basado en un enfoque psicoanalítico de las teorías de organización de dinámicas inconscientes. Las investigaciones descubren necesidades humanas fundamentales, incluyendo la dirección del Recurso Humano y las perspectivas del potencial humano (Mayo, Maslow y Mc.Gregor), esenciales para el éxito del liderazgo (Fiedler y Hollander), apareciendo las teorías de contingencia, equidad, análisis del valor, expectativas, cibernética, rasgos y cognitiva. Reconoce la declinación del Modernismo como una pérdida de su sentido en la "validez de vida".

Clegg (1990), apunta que el siglo de la Ilustración representa el concepto estructural, la fuerza que motiva, la teoría moderna de organización que tiene como elemento clave la división del trabajo, en la sociología clásica y política económica (Smith, Marx y Durkheim). La tesis moderna se centra en Weber y la composición de la burocracia, en donde la organización se convierte en un elemento crucial, el proceso de diferenciación a través de las formas jerárquicas es básico, dentro de un mercado de intercambio y regulación estatal, más que sentimientos moralistas.

### 1.18 POSTMODERNISMO

Desde los años '70 se clama por una filosofía social que reemplace la redundante tradición Cartesiana.

---

<sup>12</sup> HASSARD, John: *Postmodernism, philosophy and management: concepts and controversies* International Journal of Management Reviews. Vol. 1, Issue 2, 1999.



---

Derrida (1976), dice que el Modernismo se condena a sí mismo por su concepción binaria de logocentrismo y su privilegio del discurso sobre lo escrito.

Kellner (1988), señala que el éxito del sistema binario se da dentro de las trampas desesperadas metafísicas.

Habermas (1987), apunta que el Postmodernismo es bajo - teorizado con una influencia sociológica.

Baudrillard, precursor que adoptó el término de Postindustrial, trabaja a mediados de los '70 con formas alternativas de tecnología, cultura y sociedad, también determina estructuras de simulación, modelos y códigos precedentes a la realidad que se reproducen incesantemente en la sociedad, el Nihilismo como universo donde los conceptos flotan al parecer en una invalidez; operando en un alto grado de abstracción, desarrollando proposiciones que conceptualicen la transición entre Modernismo y Postmodernismo; existe una implosión en formas de distinción y oposición ortodoxa.

Loyotard, determina que nuevos e impredecibles movimientos son necesarios para el progreso de la ciencia, como una reacción a la totalización de la meta - narrativa, refiriendo la sensibilidad en las diferencias y reforzando nuestra habilidad para tolerar lo que no se puede medir, denomina a los cambios radicales actuales como "La computarización de la Sociedad".

Derrida, se fundamenta en una aproximación deconstructiva donde lo superficial es lo normativo en el mundo social, el proceso racional obscurece la lógica indecisa, las estructuras sociales normativas resultan de un sistema que privilegia la unidad al mismo tiempo que la identidad sobre la separación y diferencia, el conocimiento y el discurso deben ser contruidos desde un mundo inconstante, la acción social está encapsulada por una ambivalencia fenomenológica que sirve como motivo para organizar.

Llano <sup>13</sup>, destaca la dignidad de la persona humana como uno de los rasgos del panorama social contemporáneo, el hombre como un todo de sentido, no como piezas intercambiables en una empresa; la familia como lugar específico de la persona, el hogar privilegiado del *lebenswelt*, para enseñar y aprender lo que es la autoridad, obediencia y la iniciativa libre e inteligente; hospitalidad en la empresa, debido a que el servicio es un atributo propio de la persona, como un regreso al hogar; basados en la comprensión, respeto y confianza, como dijera Silva, posibilidad de recuperación de la desvinculación, en la que perdimos a la naturaleza, a Dios, a los demás y nos perdimos a nosotros mismos

---

<sup>13</sup> LLANO, Carlos: El Postmodernismo en la Empresa 1ª Edición, México, McGraw-Hill, 1994, p. 49.

---

Drucker, señala la aparición de tres revoluciones <sup>14</sup>: la industrial, con la máquina, producción en masa, centrada en la cuestión empírica, la práctica da origen a la ciencia; la de la productividad, con el conocimiento aplicado al trabajo, la ciencia da origen a la técnica, Taylor (1881); por último, la administrativa, aplicando el conocimiento al conocimiento, como único factor de la producción; la sociedad de organizaciones de conocimientos, exige una organización basada en la responsabilidad, límite del poder, con responsabilidad social. Una teoría del negocio tiene tres partes <sup>15</sup>: (1) supuestos acerca del ambiente de la organización, relacionados con la sociedad y su estructura, el mercado, el cliente y la tecnología; (2) supuestos sobre la misión específica de la organización; (3) supuestos sobre las competencias centrales, formando líderes merecedores de confianza.

---

<sup>14</sup> DRUCKER, Peter F.: La sociedad Post Capitalista. 1ª Edición, Colombia, Norma, 1994, p. 22.

<sup>15</sup> DRUCKER, Peter F.: Dirigiendo en Tiempos de Gran Cambio. 1ª Edición, Colombia, Norma, 1995, 3ª Reimpresión 1997, pp. 29-30.

## II LIDERAZGO

En el capítulo I anterior, correspondiente a Antecedentes, se pudo observar el desarrollo histórico de los aspectos más importantes del tema de tesis, incluso con un pequeño resumen de teoría en su mayoría, teniendo así un panorama general de cómo es que llegamos al momento actual.

Ahora en este capítulo II correspondiente a el Liderazgo, se analizarán a detalle, las teorías, corrientes y principios más importantes, para así tener los elementos esenciales que puedan hacer posible, tanto la mejora en la Calidad de Vida en el trabajo como la optimización del Alto Desempeño.

Se presenta en primer término a el Liderazgo Situacional, ya que es el que se propone como base, debido a que tiene su fundamento en la utilización de diferentes estilos, de acuerdo a las características propias de una actividad y a todos los elementos que intervienen en ella. Para después seguir con los diferentes modelos y así tener un contexto para poder elegir, cuál es la mejor combinación, en un momento dado.

### 2.01 ASPECTOS GENERALES DEL LIDERAZGO

#### 2.01.01 Definiciones

Terry y Franklin:

"La relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo" <sup>16</sup>.

Gibson, Ivancevich y Donnely:

"Un intento de utilizar tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a que cumplan algún objetivo" <sup>17</sup>.

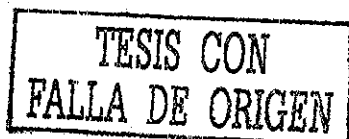
Hersey, Blanchard y Johnson:

"Es el proceso de influir en las actividades de una persona o un grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación" <sup>18</sup>.

<sup>16</sup> TERRY, George *et al.*: Principios de Administración 1ª Edición, México, CECSA, 1985, 11ª Reimpresión, 1995, p. 408.

<sup>17</sup> GIBSON, James *et al.*: *op. cit.*, p. 451.

<sup>18</sup> HERSEY, Paul *et al.*: Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional. 7ª Edición, México, Prentice Hall, 1998, p. 91.



De estos postulados se sintetiza que, el liderazgo, es la influencia que ejerce una persona sobre otra u otras, en función a un objetivo común, en una situación dada.

### 2.01.02 Elementos importantes

- ◆ situación
- ◆ líder
- ◆ seguidor o seguidores
- ◆ influencia
- ◆ objetivo

Analizando cada uno tenemos:

#### ◆ situación

En toda organización, sea comercial, industrial, cultural, deportiva, religiosa, política, de entretenimiento, altruista, de lucro, etc., en la cual, se reúnen personas, de manera organizada, para lograr algo, se dan situaciones específicas, en un momento dado, con sus propias características: las personas que intervienen, requerimientos de la tarea, la organización misma, el entorno tanto nacional como internacional, etc.

Será labor del líder realizar un diagnóstico de cada situación, de todos sus elementos y cualidades, tomando como base la meta específica y el tipo de gente con el que cuenta, para de esta manera decidir cual será la forma de ejercer su influencia, debido a que cada situación es diferente y no se puede actuar igual; las características de ésta cambian siempre, sus parámetros son diferentes entre sí y también en sí mismos, las posibles combinaciones son infinitas, es por ello que se propone como base a el Liderazgo Situacional.

#### ◆ líder

Es la persona que ejerce la influencia sobre el seguidor o los seguidores, ese personaje casi místico, que va a existir de manera natural o preestablecida, en una situación, que toma la batuta para guiar y lograr el objetivo común, tomando en cuenta tanto los intereses organizacionales como los de los seguidores; aplicando la filosofía "ganar-ganar", logrando simultáneamente un alto desempeño y calidad de vida en el trabajo; a través de su capacidad de visión, de análisis y de síntesis, personalidad carismática, creatividad, sentido práctico, experiencia, conocimientos, habilidades, trato personal, sensibilidad, etc.

La pregunta obligada es, el por qué de la necesidad del líder y bueno no falta el ejemplo clásico de la orquesta sinfónica, si existe una partitura y maestros en cada instrumento, por qué debe haber un director de orquesta; imaginemos que estamos presenciando un evento de esta naturaleza, sus movimientos cuando indica de manera exacta la intervención de cierta persona, en el inicio, fin e intensidad, conjugando a un grupo numeroso, sin perder de vista las notas musicales que tiene frente de él. Qué sucedería si no existiera y la orquesta actuara por sí misma, a pesar de su capacidad y de la magnífica obra clásica escrita por un genio, seguramente no sabrían en qué momento preciso intervenir, ni el grado exacto, sin contar con que el director influye confianza, anima, inspira y hasta le pone pasión, todo aunado al talento y entrega de los miembros de este equipo. Si este ejemplo lo aplicamos a una situación en una organización, vemos como, para lograr un objetivo entre dos o más personas, una de ellas tiene que surgir como líder, para tomar las decisiones, así haya un consenso, alguien tiene que decir qué se va a hacer, cómo, con quién y cuándo, inspirando confianza, alentando a la gente, guiando siempre, planeando, comprobando que los objetivos se cumplan.

Aun en equipos autodirigidos y de alto desempeño, aparentemente autónomos, es indispensable la presencia del líder que decide dejarlos actuar, ya que las características de la situación así lo determinan y quizá solo intervenga como asesor o consultor, intermediario o como elemento de apoyo.

### ♦ seguidor o seguidores

Desde un grupo de dos, hasta uno más numeroso, encontramos a las personas que son dirigidas por el líder, en actividades específicas, intentando lograr objetivos organizacionales y personales, que tienen sus propias necesidades físicas, intelectuales, emocionales, familiares, de realización, económicas, etc. y tan diferentes unas de otras, debido a su educación familiar y escolar, vivencias y cultura, que ven en el líder a esa ayuda necesaria para su desempeño, seguros de ser tomados en cuenta de manera integral.

### ♦ influencia

Se dice que el líder ejerce una influencia sobre los seguidores, debido a que los induce a un cambio de comportamiento, puede ser por la coerción (obligatoriamente), persuasión (por consejo), sugerencia (proposición) y emulación (por el ejemplo a imitar); debiendo elegir cuál será el modo adecuado de actuar, de acuerdo a la situación y objetivo. Tenemos factores tales como el poder, autoridad, aspecto formal e informal, que constituyen formas de influencia.

♦ objetivo

Es el fin buscado, la razón de ser de todos los demás elementos, el líder tiene como función guiar a los seguidores, de acuerdo a la situación, en el logro de esa meta; la cual tiene aspectos importantes, únicos en especificaciones, que deben ser claramente determinadas para cumplir en el grado preciso. El gran reto para el líder es empatar el hecho de que al lograr los objetivos organizacionales, se cumplan los personales; que con el alto desempeño o productividad, la gente se sienta realizada plenamente, de acuerdo a sus expectativas personales, conjugando recompensas extrínsecas e intrínsecas.

2.01.03 Conclusiones

No se puede concebir la labor de dos o más personas, en cualquier tipo de organización, sea la actividad que fuere, sin el surgimiento, quizá natural o bien, formal, de un líder, que influya en los demás y que los guíe, esta figura es indispensable en la labor de equipo, que actualmente ha cobrado un gran énfasis, haciendo posible el logro de los objetivos institucionales y el cumplimiento de las expectativas de todos los participantes, echando mano de todas sus habilidades y pasión por los retos disfrazados de utopías. Cuando vemos jugar a los niños, ésto se puede observar fácilmente, de la misma forma aparece siempre, aun cuando sea de manera empírica.

2.02 LIDERAZGO SITUACIONAL

**En el manejo de este tema, se toma como base la obra: "Administración del Comportamiento Organizacional" de Hersey, Blanchar y Johnson <sup>19</sup>, intercalando a otros autores cuando es necesario.**

2.02.01 Definición

"Las teorías situacionales del liderazgo constituyen un enfoque del liderazgo, que defiende la comprensión de los líderes de sus propias conductas, de las de sus subordinados y de la

---

<sup>19</sup> HERSEY, Paul et. al.: *op. cit.*, pp. 26-208.

situación. Antes de utilizar su estilo particular de liderazgo, requiriendo de su parte alguna experiencia en el diagnóstico de las conductas humanas." <sup>20</sup>

En el desarrollo de el Liderazgo Situacional encontramos diferentes postulados, que se analizan a continuación:

#### 2.02.02 Función del liderazgo

En el Liderazgo (L), existe una función cuyos elementos principales son: el líder (l), *follower* o sea el seguidor o los seguidores (f) y una situación (s):

Entonces el liderazgo es el resultado de la función  $L = f(l, f, s)$  con los parámetros: líder, seguidores y situación.

#### 2.02.03 Teoría del comportamiento de Lewin

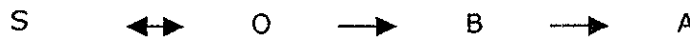
Nos señala el porque de la conducta, en una función que tiene los siguientes parámetros: *Behavior* o sea comportamiento (B), función (f), Persona (P) y una Situación (S):

$$B = f(P, S)$$

Analizando la fórmula se deduce que, el comportamiento es el resultado de la interacción de la persona con la situación.

#### 2.02.04 Modelo clásico de secuencia causal de Maier

Muestra que la Situación (S) en interacción con la Organización o persona (O), conduce a un *Behavior* o sea comportamiento (B), hacia una determinada Actividad (A):



<sup>20</sup> GIBSON, James et. al.: *op. cit.*, p. 466



Se tiene que, la situación en interacción con la persona que se desarrolla en una organización, propicia un comportamiento dado, en función a una actividad específica.

#### 2.02.05 Modelo de desempeño máximo SOAR revisado

Es una adaptación del modelo clásico de secuencia Causal de Maier, en el cual los gerentes deben ser previsores con actos planeados para poder saber a dónde se dirigen y lograr sus propósitos, desarrollando toda una visión de las posiciones futuras.

De esta manera se da origen al modelo revisado que muestra al Líder (L), quien ejerce influencia sobre la Situación (S) en interacción con la Organización o persona (O), hacia una determinada Actividad (A), que se desarrolla en función al logro de Resultados específicos (R); guiados por una Visión (V).



En este modelo complementado el líder influye, en la situación que interactúa con la persona dentro de la organización, en una actividad específica, en función a una meta claramente señalada, guiado por una visión.

#### 2.02.06 Modelo de visión a resultados (VTR)

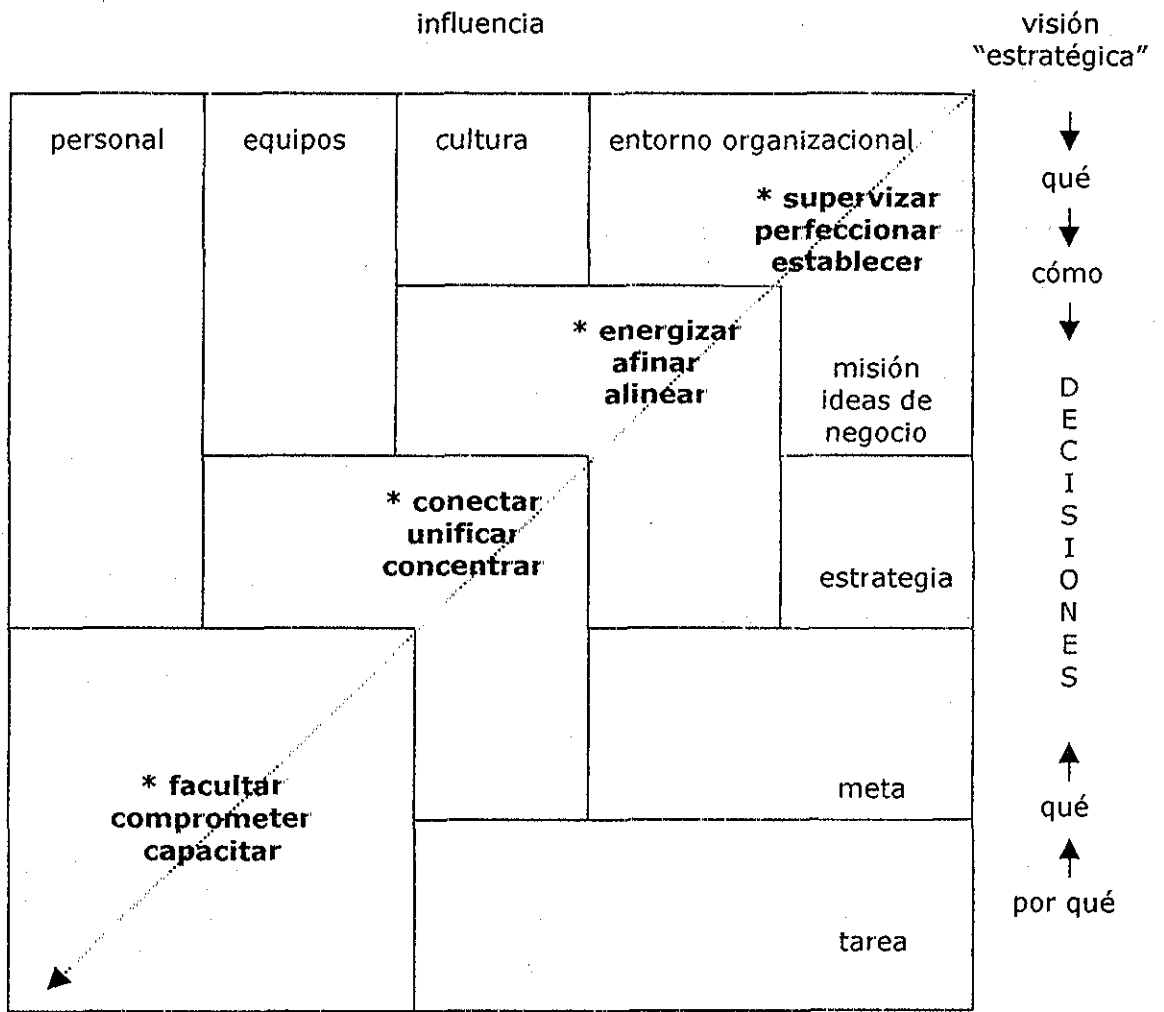
Considera la obtención de logros desde el punto de vista estratégico, señalando como términos del "patrón" clave del éxito del mañana: visión, cambio, implantación y resultados; combina estas características en un modelo orientado a los procesos, compuestos por los siguientes elementos que se combinan: visión; misión e idea de los negocios (entorno organizacional); estrategia (cultura); meta (equipos); tareas (personal); resultados.

Se representa en un esquema cuyas acciones de liderazgo parten de la visión estratégica hacia los resultados: (1) supervisar, perfeccionar y establecer: la visión, misión y las ideas de negocios a la luz del entorno organizacional; (2) energizar, afinar y alinear: las iniciativas estratégicas y la cultura; (3) conectar, unificar y concentrar: los equipos rumbo hacia sus



metas; (4) facultar, comprometer y capacitar: al personal en sus tareas. La visión estratégica del qué, cómo y por qué, se manifiestan en las decisiones.

De esta manera tenemos en el cuadro siguiente el Modelo de Visión a Resultados:



Resultados "tácticos"

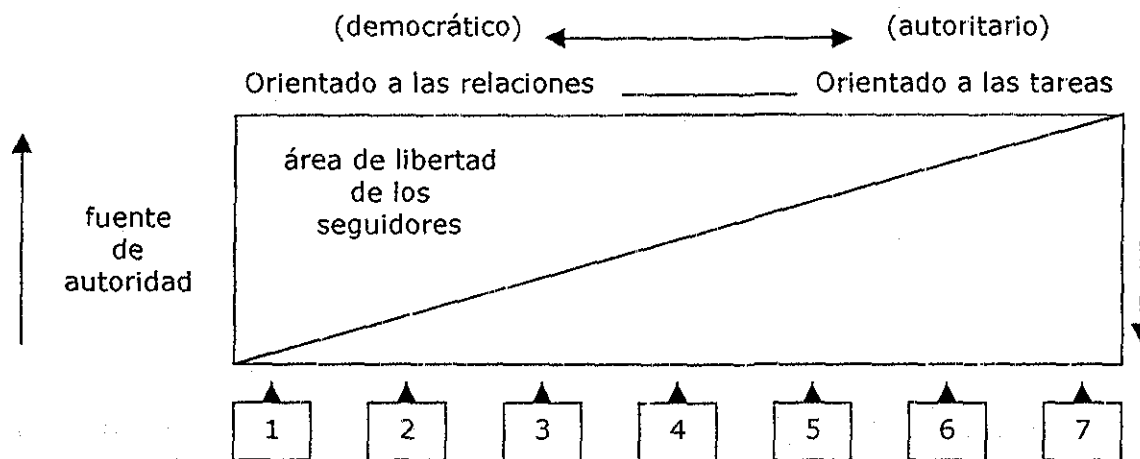
\*acciones de "unión" representativas del liderazgo

## 2.02.07 Continuo de comportamiento del líder de Tannenbaum y Schmidt

Este modelo contempla siete posiciones de acuerdo con las fuerzas entre el líder, el seguidor y la situación; que van de las conductas democráticas orientadas a las relaciones personales, hacia las autoritarias orientadas a las tareas, de esta manera tenemos:

1. El líder permite a los seguidores operar dentro de los límites definidos por el superior.
2. El líder define los límites y el grupo toma decisiones.
3. El líder presenta los problemas pidiendo sugerencias y toma la decisión.
4. El líder presenta tentativa de decisión sujeta a cambios.
5. El líder presenta ideas e invita a preguntar.
6. El líder "vende" la decisión.
7. El líder toma la decisión y la anuncia.

Como se puede observar en el cuadro siguiente (los números de la parte inferior corresponden a los siete puntos anteriores):



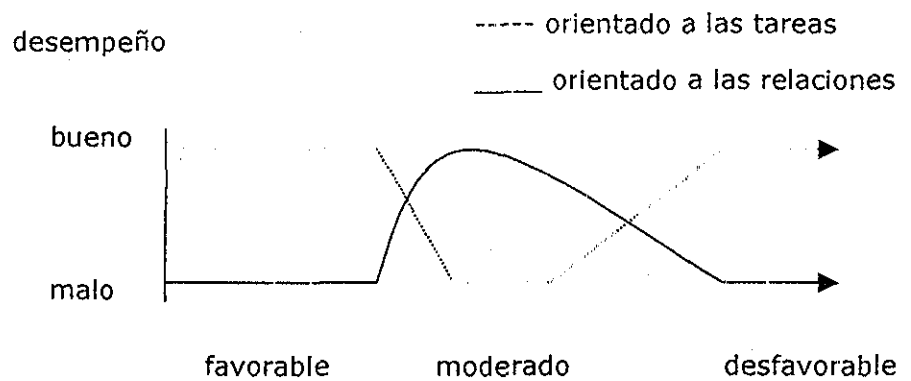
Se muestra una gama de siete grados de autoridad, iniciando con un estilo democrático que se orienta a las relaciones personales, hacia un estilo autoritario que es orientado a las tareas; de esta manera existe al principio, a la izquierda de la gráfica, un área total de libertad de los seguidores y se va reduciendo conforme se avanza hacia la derecha.

2.02.08 Modelo de contingencia de Fiedler

Fiedler considerado como el padre de la teoría y el modelo de contingencia del liderazgo, establece tres variables situacionales: (1) relaciones personales con los miembros del grupo (relaciones líder-miembro); (2) el grado de estructuración de la tarea que el grupo tiene asignada (estructura de la tarea); (3) el poder y la autoridad que brinda la posición (poder por posición); estableciendo ocho categorías en las que estos elementos se combinan.

Este autor concluyó que los líderes orientados a la tarea, se desempeñan mejor en situaciones grupales, que pueden ser muy favorables o muy desfavorables y que los líderes orientados a las relaciones personales, tienden a desempeñarse mejor en situaciones medianamente favorables.

En el cuadro siguiente se tiene lo anteriormente señalado, (en el cual, las letras de la tabla significan: "B" Buenas, "M" Malas, "A" Alta, "B" Baja, "F" Fuerte y "D" Débil):



categoría	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
relaciones líder-miembro	B	B	B	B	M	M	M	M
estructura de la tarea	A	A	B	B	A	A	B	B
poder por puesto	F	D	F	D	F	D	F	D

Las líneas correspondientes a: la orientación a las tareas (línea punteada) y la orientada a las relaciones (línea continua), son inversamente proporcionales y se cruzan en puntos medios. Combinando un desempeño que va de bueno a malo, en función a si la orientación es a las tareas o a las relaciones, en tres grados: favorable, moderado y desfavorable.

---

**2.02.09 Teoría de la ruta a la meta de House y Mitchell**

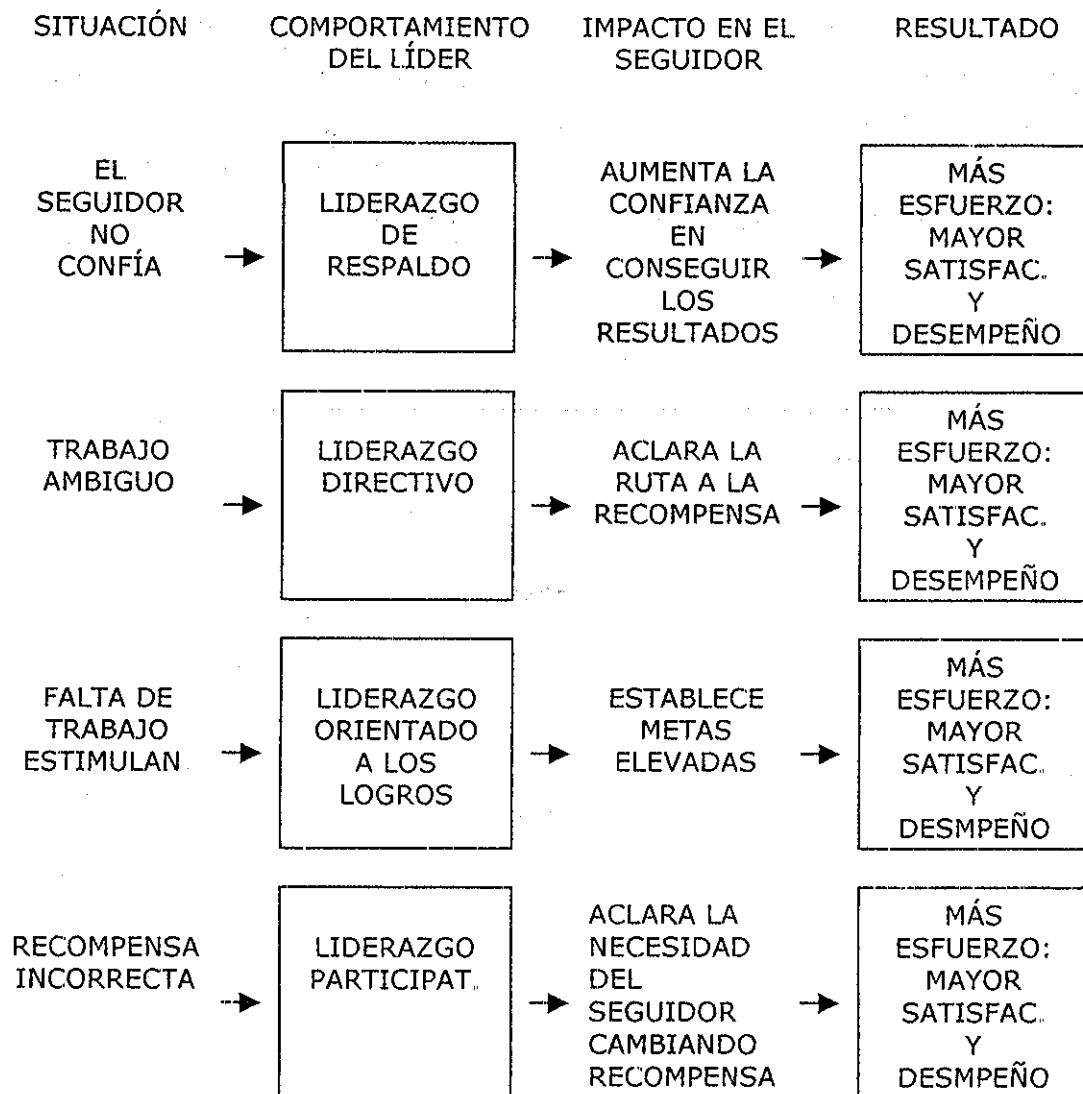
Nos dice que los líderes son eficaces por su impacto en la motivación y la satisfacción de sus seguidores, por su capacidad de desenvolverse adecuadamente, centrando su interés en la forma en que el líder influye en las percepciones de los seguidores y las metas laborales, objetivos personales y las rutas para alcanzarlos.

El trabajo del líder es aumentar los beneficios de los trabajadores, para alcanzar las metas y hacer que las rutas hacia estos beneficios sean claras y fáciles de recorrer.

Las funciones del líder para la aclaración de la ruta son: definir lo que debe hacer el seguidor para lograr los resultados, indicando la función de su trabajo, obteniendo el conocimiento y confianza de alcanzar los resultados; las funciones del líder para el aumento de las recompensas son: averiguar las necesidades del seguidor, correspondiendo a las necesidades de recompensa si él logra los resultados, aumentando el valor de las mismas; de esta forma se despliega más esfuerzo y motivación, alcanzando las metas de trabajo de la organización.

ESTADO DE GUAYAMA  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ASISTENCIA TÉCNICA  
DIRECCIÓN DE ASISTENCIA TÉCNICA

A continuación se muestra el cuadro de situaciones de ruta a la meta y comportamientos del líder preferidos, de Daft:



#### 2.02.10 Modelo de Stinson y Johnson

Los cuales determinaron que el comportamiento muy orientado a las tareas, es más provechoso si: (1) las tareas de los seguidores están muy estructuradas y éstos tienen fuertes necesidades de logros e independencia, así como un grado de educación o de experiencia superior; (2) si las tareas carecen de estructura y los seguidores tienen pocas

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

necesidades de logro e independencia, al mismo tiempo que poca educación o experiencia en el puesto.

Si tenemos escaso comportamiento orientado a las tareas es más eficaz si: (1) las tareas de los seguidores están muy estructuradas y éstos tienen pocas necesidades de logros e independencia pero un grado adecuado de educación o experiencia en el trabajo; (2) las tareas de los seguidores carecen de estructura teniendo fuertes necesidades de logros e independencia, además de grados elevados de educación y experiencia.

#### 2.02.11 Modelo de contingencia de Vroom y Yetten

Considera: (1) variables situacionales, constituidas por los seguidores, el tiempo y las exigencias del trabajo, las cuales interactúan con (2) los atributos personales del líder, que pueden ser la experiencia, la capacidad de comunicarse, dando como resultado (3) el comportamiento del líder, que actúa con cierto estilo de liderazgo, para influir en (4) la eficacia de la organización, que también recibe la influencia de otras variables situacionales fuera del control de líder.

Se muestra el cuadro de la relación de la capacidad del seguidor respecto de la estructura de la tarea:

		estructura de la tarea	
		baja	alta
capacidad del seguidor	escasa	baja en relaciones alta en tareas	alta en tareas alta en relaciones
	elevada	alta en tareas baja en relaciones	alta en relaciones bajo en tareas

---

**2.02.12 Modelo de la orientación a los objetivos <sup>21</sup>**

Según este modelo desarrollado por House, los líderes necesitan influir sobre la percepción que los subordinados tienen sobre los objetivos del trabajo, el autodesarrollo y los caminos que alcanzan esos objetivos.

Tiene dos proposiciones principales:

1. La conducta del líder es eficaz, en la medida en que los subordinados la perciben como fuente de satisfacción inmediata o futura.
2. La conducta del líder es motivada, en la medida en que consigue que la satisfacción de las necesidades de los subordinados sea contingente con un rendimiento eficaz y que complementa el entorno de lo subordinados, proporcionando la guía, claridad de dirección y recompensas, para el adecuado rendimiento.

Contempla también Factores Situacionales:

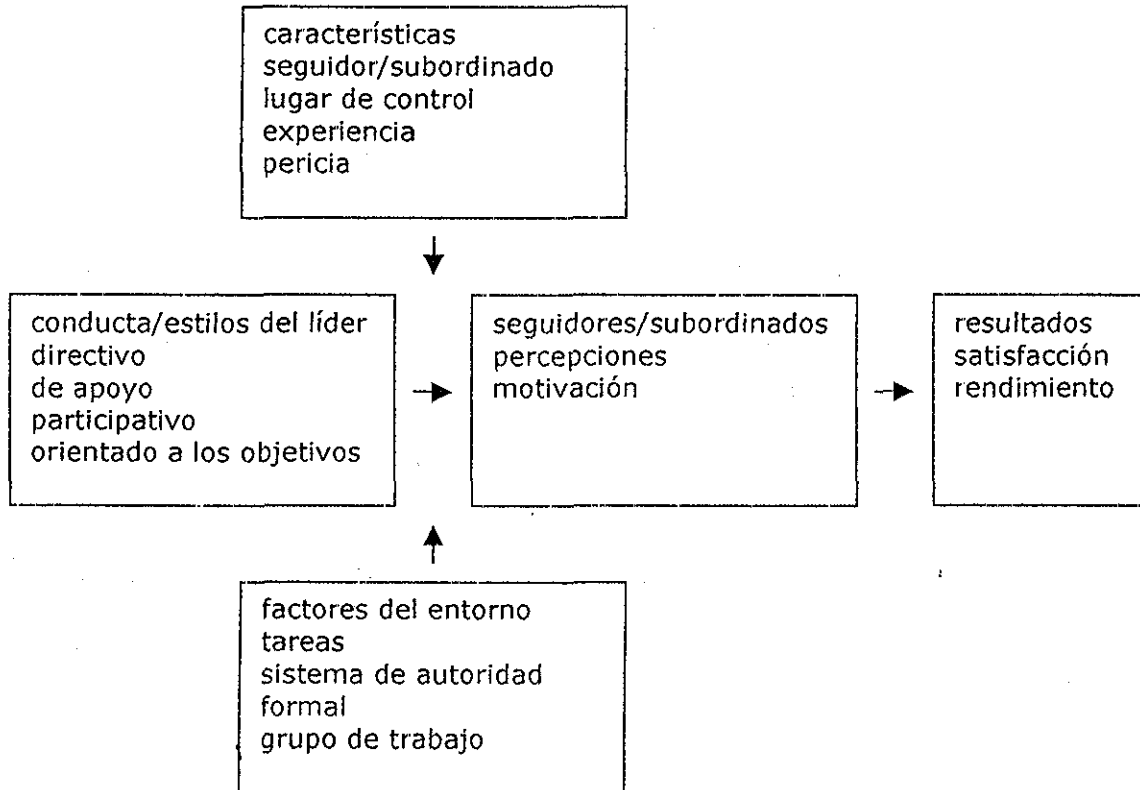
1. Las características personales de los subordinados.
2. Las presiones y demandas del entorno.

---

<sup>21</sup> GIBSON, James *et. al.*: *op cit.*, pp. 475 - 487.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

De esta manera la conducta del líder es motivacional, en la medida en que ayuda a los subordinados a vencer las incertidumbres del entorno, según el diagrama que se presenta a continuación:



### 2.02.13 Enfoque del enlace vertical de Diadas (EVD)

Consigna que no existe una conducta consistente del líder con los subordinados, sino relaciones biunívocas con cada uno de ellos.

Cada relación es única y son las relaciones una a una las que determinan las conductas de los subordinados.

Los líderes clasifican a los subordinados en miembros dentro del grupo y fuera de él. Los que están dentro, comparten un lazo y sistema de valores comunes e interactúan con el líder, propicios para realizar tareas más retadoras, recibiendo recompensas más importantes, más positivos con respecto a la cultura de la organización, con un rendimiento y satisfacción mayor que los de fuera del grupo, los cuales, tienen menos en común con el líder, sin compartir demasiadas cosas con él y por lo tanto no son considerados como personas con



quien preferiría trabajar, debido a que realizan labores menos retadoras, con menos refuerzo positivo, se aburren del jefe y suelen abandonar.

La percepción del líder sobre los seguidores influye en la conducta de él mismo y a su vez en la conducta de los seguidores, en un intercambio de mutua influencia.

2.02.14 Modelo tridimensional de la eficacia del líder de Hersey y Blanchard

Se fundamenta en los estilos básicos de liderazgo: comportamiento de tarea y relación de tarea, dando origen al modelo bidimensional, al cual se le adiciona la dimensión de eficacia y así tenemos el modelo tridimensional, según el cuadro siguiente ( donde la flecha significa la dimensión de eficacia):

(alta)	relación alta y tarea baja	tarea alta y relación alta
	tarea baja y relación baja	tarea alta y relación baja
	(baja)	(alta)

comportamiento de tarea

En la tabla siguiente se puede observar, en función al estilo básico, si se es eficaz o ineficaz:

ESTILO BÁSICO	EFICAZ	INEFICAZ
Comportamiento de tarea alta-relación baja	Métodos bien definidos para alcanzar las metas que serán útiles para los seguidores	Impone los métodos a los demás; a veces se considera desagradable e interesado sólo en los resultados a corto plazo
Comportamiento de tarea alta-relación alta	Satisface las necesidades del grupo estableciendo las metas y organizando el trabajo, brindando gran apoyo socioemocional	Mayor estructura de la que necesita el grupo y a menudo no parece genuino en los intercambios personales
Comportamiento de relación alta y tarea baja	Confianza implícita en la gente siendo el primer interesado en facilitar la consecución de las metas	Se interesa sobre todo en la armonía; parece poco deseoso en determinar una tarea si corre el riesgo de trastornar las relaciones o perder su imagen
Comportamiento de relación baja y tarea alta	Delega apropiadamente hacia los que realizan el trabajo brindando poco apoyo social y emocional si ésto es necesario	Poca estructura o apoyo socioemocional cuando lo necesitan los miembros del grupo

### 2.02.15 Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

#### 2.02.15.01 Características Generales

El liderazgo situacional fue elaborado a fines de los sesenta por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard en el centro para el Estudio del Liderazgo, hasta 1982 trabajaron juntos después

Blanchard y sus colaboradores comenzaron a modificar el modelo original, en el presente estudio se presentan las ideas actuales de Hersey y el Centro para el Estudio del Liderazgo de Blanchard.

El Liderazgo Situacional es un modelo que se basa en la interacción de: (1) el grado de conducción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder; (2) el grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda; (3) el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo.

El estilo de liderazgo que se debe aplicar depende del grado de preparación de la gente de acuerdo a la percepción del líder, de esta manera encontramos un cuadro de estilos de liderazgo en función al comportamiento de tarea (brinda lineamientos) y al comportamiento de relación (brinda apoyo).

El comportamiento de tarea se define como el grado al que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o el grupo, explicando qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién.

El comportamiento de relación se define como el grado al que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones, incluye escuchar, facilitar y respaldar

Ningún estilo es eficaz en todas las situaciones, cada uno es o no apropiado de acuerdo con la situación.

#### 2.02.15.02 Estilos Básicos

##### Estilo 1: S1

Se caracteriza por un comportamiento de tarea mayor al promedio y un comportamiento de relación bajo.

##### Estilo 2: S2

Ambos comportamientos son mayores al promedio.

##### Estilo 3: S3

Este estilo se caracteriza por un comportamiento de relación mayor al promedio mientras que el comportamiento de tarea está por debajo.

##### Estilo 4: S4

Se presenta cuando, tanto el comportamiento de relación como el de tarea están por debajo del promedio.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A continuación se muestra el cuadro correspondiente:

(alta)  comportamiento de relación (brinda apoyo)	relación alta y tarea baja S3	tarea alta y relación alta S2
	tarea baja y relación baja S4	tarea alta y relación baja S1
(baja)	comportamiento de tarea (brinda lineamientos)	(alta)

Mientras más pueda el líder adaptar su conducta a la situación, más eficaces serán sus esfuerzos por influir. Algunos de los principales factores de la situación son: el líder, los seguidores, el supervisor, los asociados claves, la organización, los requerimientos del trabajo, el tiempo para las decisiones y el entorno en general, dichas variables siempre interactúan.

Uno de los conceptos más importantes en el campo de las ciencias aplicadas de la conducta, es la noción de profecía autorrealizada, señalando que de la forma en que se trate a la organización y a las personas se obtendrán los resultados, por lo tanto el líder ha de sostener opiniones positivas acerca de las posibilidades de sus seguidores, creyendo en que la gente tiene el potencial de crecer si recibe la oportunidad, sin perder de vista que no hay liderazgo sin seguidores.

### 2.02.15.03 Preparación de los seguidores

Este modelo se basa en la preparación de los seguidores la cual se define como el grado a que el seguidor demuestra la capacidad y la disposición para cumplir ciertas tareas. No es una característica personal ni una valoración de peculiaridades, valores, edad, etc. La preparación es qué tan listo está el individuo para desempeñar cierta tarea, remitiendo a situaciones concretas.

Los dos componentes básicos de la preparación son la capacidad y la disposición.

- ◆ La capacidad es el conocimiento, la experiencia y las habilidades que el individuo o grupo aportan a determinada tarea o actividad.
- ◆ La disposición es el grado al que el individuo o el grupo muestran la confianza, el compromiso y la motivación para realizar cierta tarea.

El continuo de la preparación del seguidor puede dividirse en cuatro niveles, que representan una combinación diferente de su capacidad y disposición o confianza, como sigue:

elevada	moderada		escasa
R4	R3	R2	R1
Capaz y dispuesto confiado	Capaz o indispuesto inseguro	e Incapaz o dispuesto confiado	y Incapaz o indispuesto inseguro

Se presenta un resumen de características, combinando los elementos más importantes de este modelo:

#### 2.02.15.04 NIVEL DE PREPARACIÓN 1 - R1 - S1

- a) Incapaz e indispuesto, el seguidor es incapaz y no está comprometido ni motivado.
  - Mostrará conductas defensivas, de polémica y quejumbrosas; demora de tareas; desempeño solo por petición expresa y frustración intensa.
  - Conducta apropiada del líder:
    - Asentar directamente hechos concretos.
    - Reforzar los pequeños avances.
    - Considerar las consecuencias de la falta de rendimiento.
    - Verificar los estados emocionales.
- b) Incapaz e inseguro, el seguidor es incapaz y carece de confianza.
  - Mostrará lenguaje corporal de inconformidad, seño fruncido, hombros caídos y espalda inclinada; conducta confusa y poco clara; preocupación por los resultados y miedo al fracaso.
  - Conducta apropiada del líder:

- Dar la información acerca de la tarea en cantidades asimilables
- No abrumar al seguidor.
- Reducir el miedo a los errores.
- Ayudar paso a paso.
- Concentrarse en la enseñanza.

Indicadores en este nivel:

- No realiza la tarea al nivel aceptable.
- Lo intimida la tarea.
- No tiene claras las direcciones.
- Vacila.
- No termina las tareas.
- Hace preguntas acerca de la tarea.
- Evita la tarea o pasa el "paquete".
- Está a la defensiva e incómodo.

Estilo de liderazgo 1, Tarea Alta y Relación Baja (TA/RB):

- Especificaciones de quién, qué, cuándo, dónde y cómo.
- Los papeles están definidos.
- Predomina la comunicación en un sentido.
- El líder toma las decisiones.
- Supervisión estrecha y llamado a cuentas.
- Instrucciones secuenciales.
- Tarea simple y específica.

Eficaz	Ineficaz
Decir	Exigir
Conducir	Rebajar
Dirigir	Dominar
Establecer	Atacar

2.02.15.05 NIVEL DE PREPARACIÓN 2 - R2 - S2

- a) Incapaz pero dispuesto, el seguidor no tiene la capacidad pero esta motivado y se esfuerza.
- b) Incapaz pero confiado, le falta capacidad, pero se siente confiado en tanto que el líder este ahí para conducirlo.

Para ambos:

Mostrará habla rápida e intensa; busca clarificar; asiente con la cabeza comentando "si, lo se" y se ve entusiasta; escucha con cuidado; responde superficialmente a las preguntas; acepta las tareas; actúa con rapidez y le preocupa el resultado final más que los intermediarios.

Conducta apropiada del líder:

Tratar de convencer por la persuasión.

Verificar que se entiende la tarea.

Estimula las preguntas.

Discute los detalles.

Explora habilidades relacionadas.

Explica "por qué".

Da al seguidor pasos secuenciales (no lo apresura).

Insiste en el "cómo hacerlo".

Indicadores:

Ansioso o excitado.

Interesado y sensible.

Demuestra una capacidad moderada.

Receptivo a la información.

Atento.

Entusiasta.

Nueva tarea, sin experiencia.

Estilo de liderazgo 2, Tarea Alta y Relación Alta (TA/RA):

Informa quién, qué, cuándo, dónde, cómo y por qué.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Explica las decisiones y permite las aclaraciones.

Dialoga.

El líder toma las decisiones.

Explica la función del seguidor

Pregunta para aclarar el nivel de capacidad.

Refuerza los pequeños progresos.

Eficaz	Ineficaz
Convencer	Manipular
Explicar	Sermonear
Aclarar	Defender
Persuadir	Racionalizar

#### 2.02.15.06 NIVEL DE PREPARACIÓN 3 - R3 - S3

- a) Capaz pero indispuerto, el seguidor tiene la capacidad para desempeñar la tarea pero no esta dispuesto a realizarla.  
 Mostrará duda o resistencia; abrumado por las obligaciones y el trabajo, busca reforzamiento y le preocupa que su desempeño reciba algún castigo.  
 Conducta apropiada del líder:  
 Compartir la responsabilidad de la toma de decisiones.  
 Siciar la "necesidad de saber" del seguidor.  
 Concentrarse en los resultados.  
 Hacer participar al seguidor en las consecuencias de la tarea para aumentar su compromiso y motivación.
- b) Capaz pero inseguro, posee la capacidad para realizar la tarea pero se siente inseguro o preocupado de hacerla solo.  
 Mostrará cuestionar su propia habilidad, se concentra en los posibles problemas; carece de autoestima y anima al líder a que este cerca.  
 Conducta apropiada del líder:  
 Tomar juntos las decisiones.  
 Decidir el siguiente paso.  
 Alentar y respaldar.



Analizar los temores.

Indicadores para este nivel:

Ha demostrado conocimientos y capacidad.

Duda en terminar o dar el siguiente paso.

Parece asustado, abrumado, confundido.

Parece reacio a trabajar solo.

Solicita retroalimentación con frecuencia.

Estilo de liderazgo 3, Relación Alta y Tarea Baja (RA/TB):

Alimenta el flujo de información.

Escucha activamente.

El seguidor toma las decisiones.

Compromiso y comunicación en dos direcciones.

Apoya la toma de riesgos.

Facilidad para el trabajo.

Encomia y fortalece la confianza.

Retroalimentación con frecuencia

Eficaz	Ineficaz
Participar	Proteger
Alentar	Aplacar
Apoyar	Condescender
Facultar	Pacificar

#### 2.02.15.07 NIVEL DE PREPARACIÓN 4 - R4 - S4

- a) Capaz y dispuesto, el seguidor tiene la capacidad para desenvolverse y se siente comprometido.
- b) Capaz y confiado, tiene la capacidad para realizar la tarea y se siente confiado al respecto.

Para ambos:

Mostrará mantener informado al jefe del avance de la tarea; hace un uso eficaz de los recursos; es responsable y está orientado a los resultados; está informado y comparte la información para simplificar las tareas operacionales; está dispuesto a ayudar a los demás; comparte las ideas creativas; se hace cargo de las tareas y cumple sus responsabilidades a tiempo o anticipadamente.

Conducta apropiada del líder:

Escuchar las novedades.

Evitar las cargas excesivas.

Fomentar la autonomía.

Practicar una administración general al margen; observar.

Reforzar la comunicación con los seguidores.

Ofrecer apoyo y recursos.

Delegar actividades.

Fomentar la libertad para correr riesgos.

Indicadores:

Mantiene al jefe informado del avance de la tarea.

Puede trabajar en forma autónoma.

Está orientado a los resultados.

Comparte las noticias buenas y malas.

Toma decisiones eficaces acerca de la tarea.

Se desenvuelve según criterios elevados.

Se da cuenta de la pericia.

Estilo de Liderazgo 4, Relación Baja y Tarea Baja (RB/TB):

Delega las tareas.

Explicaciones muy generales.

El seguidor toma las decisiones.

Supervisión relativamente ligera.

Verifica las actividades.

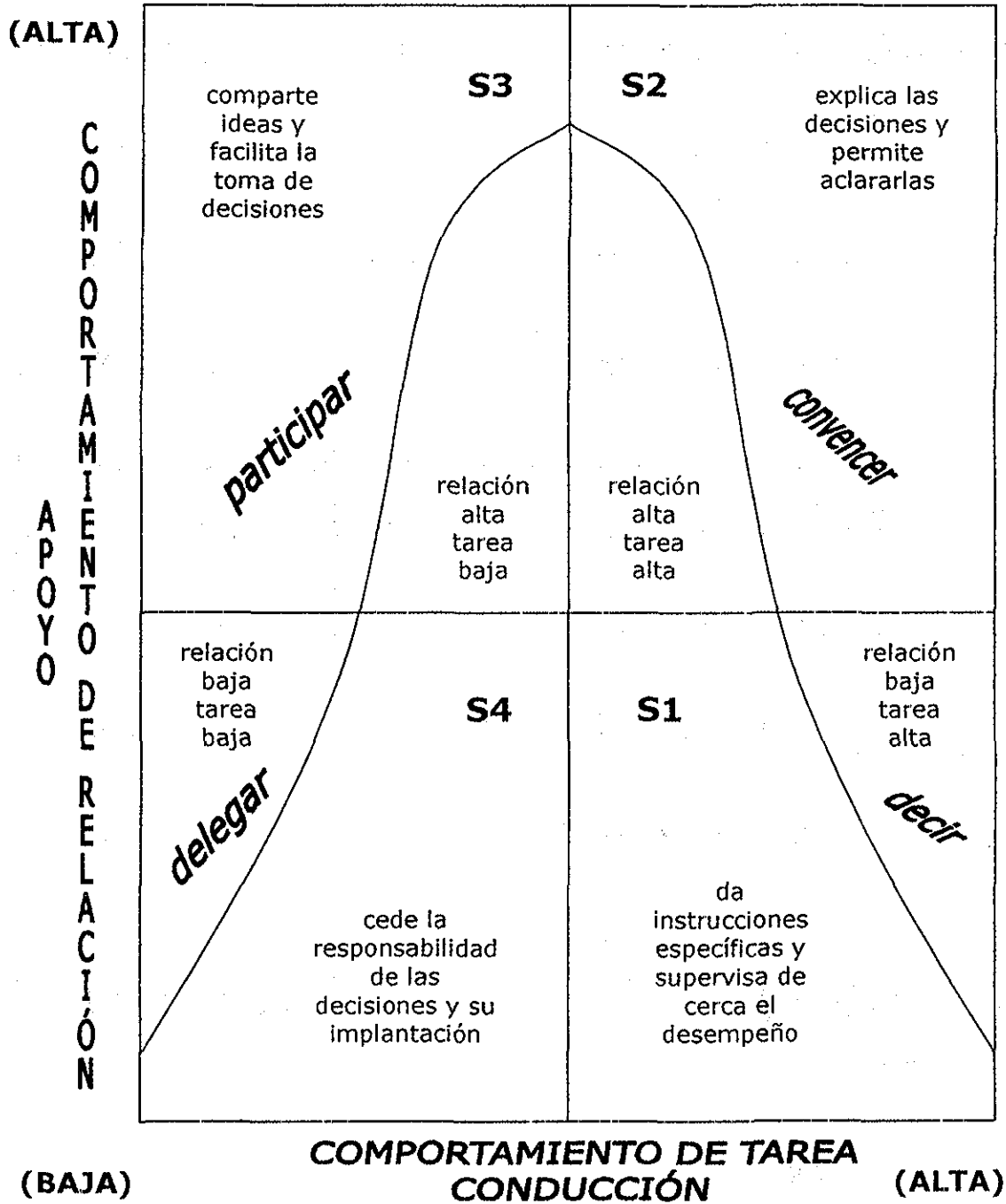
Refuerza los resultados.

Se mantiene accesible.

Eficaz	Ineficaz
Delegar	Desalentar
Observar	Descargar
Confiar	Evitar
Asignar	Abandonar

Completando el cuadro del comportamiento del líder eficaz con toda la información anterior, tenemos el siguiente diagrama del modelo del liderazgo situacional, mostrando la curva de la línea del comportamiento del líder cuando debe delegar(S4), participar(S3), convencer(S2) y decidir(S1) y que a su vez está vinculado a el continuo de la preparación del seguidor.

#### 2.02.15.08 Diagrama resumen



(conducción)

preparación del seguidor

elevada	moderada		escasa
R4	R3	R2	R1
capaz y dispuesto o confiado	capaz pero indispueto o inseguro	incapaz pero dispuesto o confiado	incapaz e indispueto o inseguro

dirigido por el seguidor

dirigido por el líder

## 2.02.16 Conclusiones

Cada actividad es diferente, cada tarea tiene sus propias características, aun cuando parecieran ser muy semejantes, no lo son, simplemente el factor humano nunca es igual, las personas no actuamos de manera idéntica, dependiendo, de las emociones, problemas, el ambiente, en fin, un sinnúmero de parámetros que se combinan. Los demás elementos que intervienen tampoco son los mismos siempre, los recursos disponibles, la forma en que se utilizan, sus propiedades. La función en sí puede tener un objetivo diferente o quizá se pretende eficientarla con alguna mejor forma de realizarla. El entorno también afecta, como sistema abierto, ejerce una influencia, eminentemente cambiante. Todo ello hace que el líder se vea en la necesidad de elegir, de entre los distintos sistemas y teorías, cuáles serán las que mejor se apliquen, en función a esas características tan especiales, que se presentan en un momento dado.

Por lo que se propone un Liderazgo Situacional como base, el cual cuenta con los principios que se han analizado a detalle en este apartado, poniendo especial atención en la preparación del seguidor, las relaciones personales, la tarea y lo que es más importante, especifica indicadores que nos muestran en qué posición se encuentra la persona para así poder actuar, es un sistema que se ha venido perfeccionando a través de sus diferentes etapas de desarrollo y en el que todavía hay mucho por hacer, adecuando a la vida actual y sus cambios constantes.

## 2.03 DIFERENTES FORMAS DE LIDERAZGO

**Para el tratamiento de esta sección se seguirá la obra: "Las Organizaciones" de Gibson, Ivancevich y Donnely <sup>22</sup>, haciendo intervenciones de otros autores cuando sea pertinente.**

## 2.03.01 Teorías de los rasgos en el liderazgo

Es la que intenta identificar características específicas (físicas, mentales o de la personalidad), asociadas al éxito del liderazgo. Esta teoría se basa en las investigaciones

---

<sup>22</sup> GIBSON, James et al.: *op. cit.*, pp. 456 -- 518.

que relacionan diversos rasgos con ciertos criterios de éxito, como se resume en el cuadro siguiente:

INTELIGENCIA	PERSONALIDAD	HABILIDADES
Juicio	Adaptabilidad	Lograr cooperación
Decisión	Atención	Sentido cooperativo
Conocimiento	Creatividad	Popularidad y prestigio
Facilidad de palabra	Integridad personal	Sociabilidad
	Autoconfianza	Participación social
	Control y equilibrio emotivos	Tacto, diplomacia
	Independencia	

Esta teoría se promulga por la personalidad del líder, trata de descubrir qué es lo que lo hace eficaz, para que los demás podamos adquirir esas capacidades e incluso mejorarlas.

#### 2.03.02 Teorías personales-conductuales

Este estudio centra su atención en examinar las conductas y su impacto sobre el rendimiento y la satisfacción de los subordinados.

Los estudios de la Universidad de Michigan descubrieron: (1) al líder centrado en el trabajo, quien supervisa observando de cerca el trabajo de los demás; (2) al líder centrado en los empleados, quien supervisa el trabajo de los demás, pero de forma general, intentando ofrecerles una sensación de autonomía y de apoyo.

Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio descubrieron una estructuración inicial, constituida por los actos de liderazgo que implican la estructuración de las tareas, así como las responsabilidades de los subordinados y la consideración, que se basa en actos de líder que muestran un apoyo constante hacia los miembros del grupo.

Aquí lo interesante es observar la influencia del líder en los colaboradores, quien busca su bienestar, analizando la forma en que se comportan.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

2.03.03 La matriz gerencial <sup>23</sup>

Blake y Mouton desarrollaron una representación gráfica de una vista bidimensional del estilo del liderazgo, basada en el "interés por la gente" y el "interés por la producción", representando las dimensiones de la Ohio State sobre la consideración y la estructura de inicio, así como, las dimensiones de Michigan sobre la orientación al empleado y la orientación a la producción. Creando 81 posiciones diferentes debido a los nueve puntos de cada eje. Este *grid* muestra los factores dominantes en el pensamiento del líder con respecto a obtener resultados, como se puede apreciar en el cuadro siguiente:

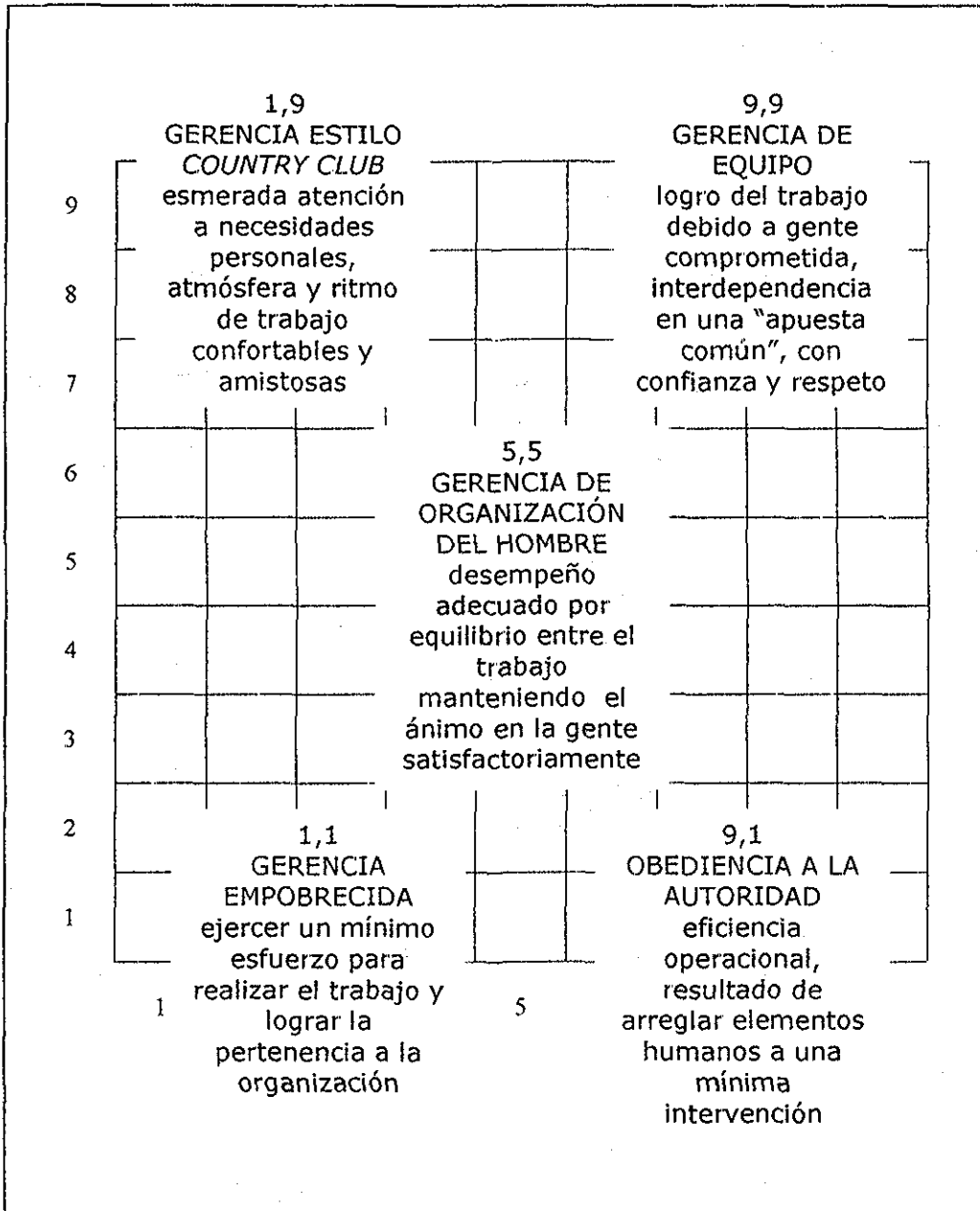
---

<sup>23</sup> ROBBINS, Estephen P.: *op cit*, pp. 351 – 352.



**ALTA**

**INTERÉS EN LA GENTE**



**BAJA**

**INTERÉS EN LA PRODUCCIÓN**

**ALTA**



Es famoso este *Grill*, que presenta los matices del interés por la gente y en la producción, en un cuadrante de 9 x 9, que, aun cuando no se puede etiquetar, si es útil identificar una ubicación y diagnosticar si es en verdad la mejor forma o habrá que implementar cierto cambio sustentado.

#### 2.03.04 Estudios de dinámicas de grupos <sup>24</sup>

Cartwright y Zander resumieron los descubrimientos de varios estudios del Centro de Investigaciones de Dinámicas de Grupo de la Universidad de Michigan, declarando que los objetivos grupales se dividen en dos categorías: (1) la consecución de alguna meta específica del grupo; (2) el mantenimiento o consolidación del propio grupo; en el primero, el gerente inicia las acciones, mantiene la atención de los miembros en las metas, aclara el asunto y elabora un plan de actividades; mientras que en el segundo, el gerente sostiene relaciones agradables, tercia en las disputas, brinda aliento, da a la minoría la oportunidad a expresarse, estimula la autodirección y aumenta la interdependencia de los miembros.

No hay un estilo dominante, sino varias combinaciones, debido a que los estilos no son excluyentes, son dimensiones distintas que pueden ser trazadas sobre dos ejes diferentes.

Se trata de otra forma combinada de enfoque a la tarea y del interés en el propio grupo, volviendo a hacer hincapié en que no existen formas puras. Cuando hablamos de dinámicas de grupos, vienen a la mente las diferentes actividades que realizan esas personas unidas por un fin común, manifiesto en el logro de resultados específicos y en la satisfacción de que juntos si se puede.

#### 2.03.05 Los sistemas de administración de Likert

Con los estudios de Michigan como punto de partida, se pretende descubrir el patrón general de administración que empleaban los gerentes más productivos, comparándolo con el de los otros.

Los supervisores con el mayor historial de rendimiento concentran su atención, ante todo, en los aspectos humanos y en el empeño por formar grupos de trabajo eficientes con metas de desempeño elevadas, definiéndolos como centrados en el empleado, aclarando a sus empleados los objetivos y las necesidades que había que cumplir y luego les daban la

<sup>24</sup> HERSEY, Paul et. al : *op. cit.*, pp. 107 - 112.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

libertad para hacer el trabajo, encontrando que la supervisión general y no la estrecha, tendía a asociarse con la productividad elevada; los otros que mantenían una constante presión sobre la producción, los llamó centrados en el trabajo, donde era más frecuente encontrar secciones de baja productividad.

Se destacó la necesidad de considerar tanto los recursos humanos como los de capital, como activos que requieren la adecuada atención de la administración, comentando que no hay pólizas de seguros contra la pérdida de recursos humanos; toma años contratar, capacitar y desarrollar en equipos de trabajo personal nuevo, en un medio competitivo las organizaciones comienzan a darse cuenta de que sus bienes más fundamentales están en el personal y su administración es uno de sus cometidos más importantes.

Likert implantó programas de cambio organizacional en diversas industrias, para que pasaran de los planteamientos de la teoría X a los de la teoría Y, desarrollando comportamientos maduros, poniendo en práctica factores motivadores.

Con sus estudios Liker determinó cuatro sistemas, como se señala enseguida:

VARIABLE ORGANIZACIONAL	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
Procesos de liderazgo utilizado. Grado al que los superiores confían en sus subordinados	No confían en sus subordinados	Tienen una confianza condescendiente, de amo a servidores	Confianza significativa no completa; se desea conservar el control de las decisiones	Confianza plena en todas las cuestiones
Carácter de las fuerzas motivacionales. Forma de emplear la motivación	Temores, amenazas, castigos y ocasionalmente recompensas	Recompensas y algún castigo real o potencial	Recompensas castigos esporádicos y alguna participación	Premios económicos en sistema compensación determinado en forma comunitaria; participación compromiso en establecer metas, mejora métodos, valorando el progreso a las metas
Carácter del proceso de intercambios e influencias. Grado y carácter de intercambios	Pocos intercambios, siempre con temores y desconfianza	Pocos intercambios con indulgencia de superiores, con temores y cautela	Intercambios moderados, a menudo con suficiente confianza	Intercambios amplios y amistosos con un grupo alto de confianza

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Los supervisores centrados en el empleado son más productivos que los centrados en el trabajo, como se señala en la siguiente gráfica del estudio de Likert:

NÚMERO DE SUPERVISORES DE PRIMERA LÍNEA QUE ESTÁN	
	centrados en el trabajo      centrados en el empleado
Secciones de gran productividad	1      6
Secciones de baja productividad	7      3
NÚMERO DE SUPERVISORES DE PRIMERA LÍNEA QUE PRACTICAN	
	supervisión estrecha      supervisión general
Secciones de gran productividad	1      9
Secciones de baja productividad	8      4

Un genuino interés, sin egoísmos, por parte del supervisor, en el éxito y bien ser de sus subordinados, tienen un efecto marcado en su desempeño <sup>25</sup>.

En este experimento se resalta el alto desempeño como producto de atender a la persona como tal, colaborando en un equipo que tiene objetivos de excelencia y que se le deja actuar a través, de un liderazgo sincero respecto de los intereses individuales. Likert se preocupó por demostrar que los trabajadores pertenecen al sistema "Y", aplicando estímulos de motivación.

<sup>25</sup> LIKERT, Rensis: *New Patterns of Management*. McGraw-Hill, 1961, p. 11.

2.03.06 Modelo de Vroom-Yetton

El cual especifica los procedimientos más eficaces de toma de decisiones de liderazgo en cada una de las siguientes situaciones:

Dos autócratas (AI, AII); dos consultivas (CI, CII); y una orientada a las decisiones conjuntas del líder con el grupo (GII).

Parte de estos supuestos:

1. el modelo debería servir a líderes y directores para determinar el estilo de liderazgo que van a utilizar en cada situación.
2. no existe un estilo de liderazgo único aplicable a todas las situaciones.
3. debe concentrarse la mayor atención sobre el problema a solucionar y sobre la situación en la que se da.
4. el estilo de liderazgo utilizado en una situación no debe limitar los estilos que se utilicen en otras.
5. diferentes procesos sociales influyen en el grado de participación de los subordinados en la resolución del problema.

Se trata de un sistema eminentemente situacional, cómo son trascendentes las características tan propias e irrepetibles.

2.03.07 Estilos de decisión para el liderazgo individuales y grupales

Las características de este sistema se encuentran resumidas en el siguiente cuadro:

Nivel	Individual	Grupal
AI	Usted soluciona el problema o toma la decisión por si mismo de acuerdo a la información	Soluciona usted el problema o toma las decisiones por si mismo en función a la información
AII	Obtiene usted del subordinado toda la información decidiendo por si mismo la solución	Obtiene usted de los subordinados toda la información decidiendo por si mismo la solución al problema
CI	Comparte usted el problema con el subordinado obteniendo ideas y sugerencias, tomando usted la decisión	Comparte usted el problema individualmente con los subordinados, sus ideas y sugerencias sin necesidad de integrarlos a todos en un grupo, tomando usted la decisión
GI	Comparte usted el problema con uno de sus subordinados analizándolo conjuntamente hasta llegar a una solución mutua, dentro de una atmósfera de intercambio de información e ideas, libre y abierta	
CII		Comparte usted el problema con sus subordinados en una reunión de grupo, obteniendo sus ideas y sugerencias y toma usted la decisión
DI	Delega usted el problema en uno de sus subordinados, proporcionándole toda la información importante, dándole la responsabilidad de resolver el problema por él mismo con todo su apoyo	
GII		Comparte el problema como grupo, generando y evaluando alternativas y una solución por consenso, sin influir, con todo el apoyo, el grupo decide

Un importante criterio en este método es el de la calidad de la decisión, que hace referencia a los aspectos objetivos de una decisión que influya sobre el rendimiento de los subordinados, aparte de cualquier impacto directo sobre la motivación.

También aparece el concepto de compromiso con la decisión, basado en el grado en el que los subordinados aceptan una determinada decisión; la participación en las decisiones suele tender a aumentar este compromiso.

Se hizo una revisión a este sistema surgiendo así el nuevo modelo de Vroom-Jago, que considera, además de los siete atributos del problema, otros cinco, donde destacan, el tener en cuenta la información y la experiencia de los subordinados, así como, la existencia de estrictas limitaciones del tiempo, que reducen la oportunidad para que se involucren y desarrollen.

Ambos modelos no cuentan con una amplia evidencia en la eficacia de las decisiones.

En el cuadro se puede observar, cómo los estilos de decisión van desde un autoritarismo hasta un consenso, sería interesante un autodiagnóstico para ubicarnos y preguntarnos si en realidad es el adecuado, según la actividad específica y el grado de compromiso que se incrementa con la participación.

#### 2.03.08 Teoría de la atribución del liderazgo

Kelly sostiene que la Teoría de la Atribución se centra sobre todo en un proceso cognoscitivo, según el cual una persona interpreta la conducta como causada por ciertas indicaciones en el entorno relevante.

Así la primera tarea atributiva del líder es categorizar las causas de las conductas de los seguidores o subordinados en una de las tres dimensiones primarias: persona, entidad o contexto.

El líder busca tres tipos de información cuando forma atribuciones sobre la conducta de un seguidor: (1) distinción (si la conducta se da en una tarea y en otras no); (2) consistencia (frecuencia de la conducta); (3) consenso (grado en que los demás se comportan de una forma).

Al percibir la responsabilidad por parte del líder, surge un juicio que modera la respuesta de éste en función a una atribución.

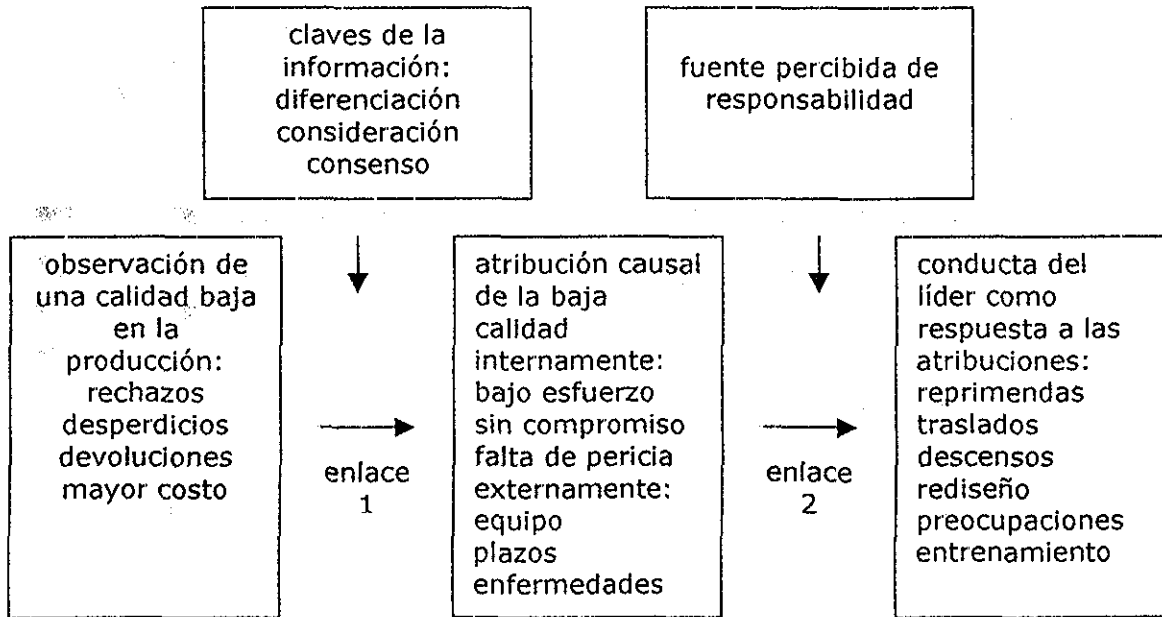
Se tiene la teoría del Liderazgo Atributivo, basada en la relación que existe entre la percepción individual y la conducta interpersonal, proponiendo que la comprensión y la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

habilidad para predecir cómo reaccionarán los individuos ante un suceso determinado, resultará beneficiada por el conocimiento de las explicaciones causales de esos sucesos. Ya que intenta explicar a qué se deben las distintas conductas.

También aparece la teoría de Causalidad Recíproca, según la cual la conducta del seguidor influye en la conducta del líder y así sucesivamente

Todo esto se ejemplifica con el cuadro:



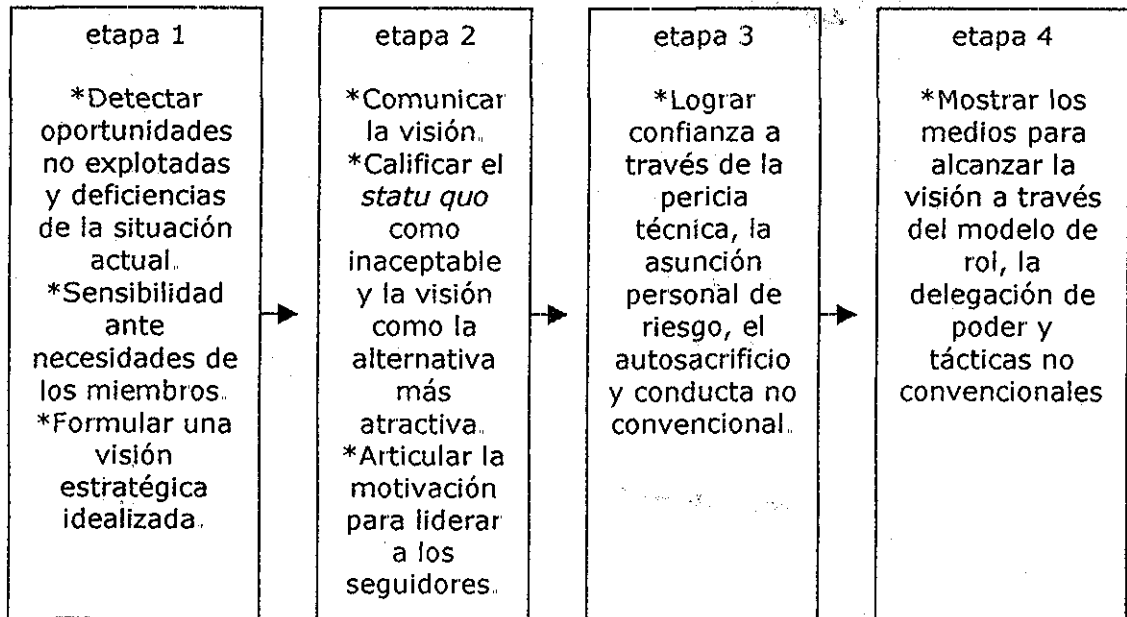
La tendencia apunta hacia la aplicación de aspectos psicológicos, es trascendental encontrar las causas (la base del *iceberg*) de los resultados, para así aplicar las medidas que verdaderamente produzcan optimizaciones Contestando preguntas tales como: a qué se atribuye que esta persona tenga un bajo rendimiento, quizá el líder no ha atendido el aspecto de su realización o ha tenido problemas personales y ni le ha hecho el menor comentario de aliento.

2.03.09 El liderazgo carismático

Es aquella habilidad para influir en los seguidores basada en un don y en unos poderes de atracción sobrenaturales, en donde los seguidores disfrutan al estar con un líder carismático por que se sienten inspirados en la dirección adecuada e importantes.



El modelo de Conger distingue cuatro etapas, de la siguiente manera:



A continuación se muestra una tabla de los componentes conductuales de los líderes carismáticos y no carismáticos que es una adaptación del trabajo de Conger y Kanungo:

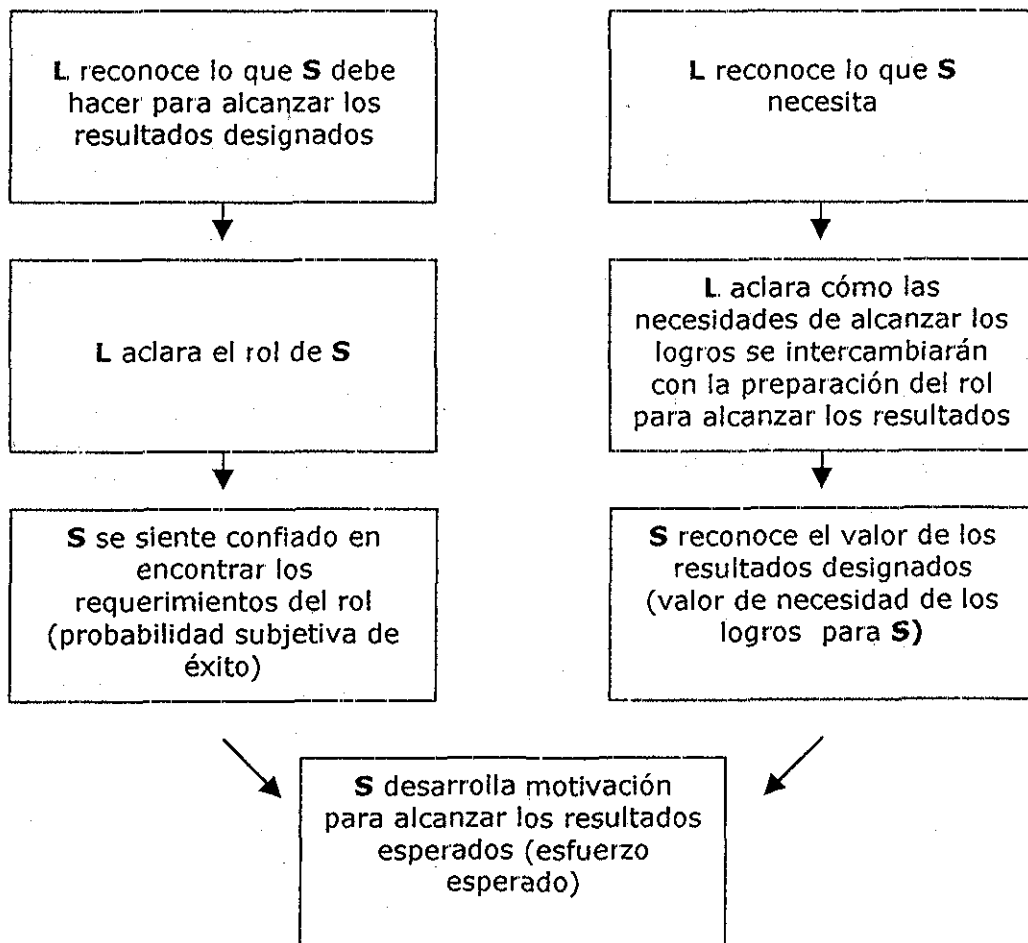
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Componente	Líder Carismático	Líder no Carismático
Relación al <i>statu quo</i>	Opuestos al <i>statu quo</i> tratando de modificarlo	De acuerdo al <i>statu quo</i> tratando de conservarlo
Objetivo futuro	Visión idealizada muy discrepante al <i>statu quo</i>	Objetivo no discrepante del <i>statu quo</i>
Apreciación	La perspectiva compartida y la visión idealizada le convierten en un héroe honorable y modelo a imitar e identificarse con él	Perspectiva compartida que le hace ser apreciado
Pericia	Experto en utilizar medios poco convencionales para superar el orden existente	Experto en utilizar los medios disponibles para alcanzar los objetivos dentro del marco existente
Sensibilidad por el entorno	Alta necesidad de sensibilidad con el entorno para cambiar el <i>statu quo</i>	Baja necesidad de sensibilidad con el entorno para mantener el <i>statu quo</i>
Articulación	Fuerte articulación de visión futura y de motivación para liderar	Débil articulación de objetivos y de motivación para liderar
Base de Poder	Poder personal basado en la pericia, el respeto y la admiración hacia un héroe único	Poder del puesto y poder personal, basado en recompensas, pericia y el aprecio
Relación Líder-Seguidor	Elitista, empresarial, ejemplar, que transforma a la gente para compartir los cambios radicales definidos	Empuja u ordena a la gente para que comparta sus puntos de vista

Si alguien nos dice: debes aplicar un liderazgo carismático, nos lo presenta como algo sencillo, acercamiento al personal, interés por sus problemas, simpatía, etc. Pero en realidad no es tan fácil, se requiere de un profundo convencimiento de lo que trae consigo la responsabilidad por la gente, que se perciba como algo auténtico y de lucha hombro con hombro, viviendo los avances que deben reflejarse en la Calidad de Vida en el Trabajo, lanzándose a nuevas prácticas, asumiendo un riesgo sistematizadamente, aplicando todos los conocimientos y habilidades adquiridos.

#### 2.03.10 Liderazgo transaccional

Es aquél en el que el líder identifica los deseos y preferencias de sus seguidores, ayudándoles a alcanzar el nivel de rendimiento que les proporciona las recompensas que les satisfacen. Se puede observar su funcionamiento en el cuadro que se presenta a continuación (L = Líder y S = Seguidor):



Aplicando el ganar - ganar, el líder debe tener en mente el descubrir las expectativas de los subordinados, para que correspondan a los incentivos por el Alto Desempeño.

### 2.03.11 Liderazgo transformativo

Es la habilidad para inspirar y motivar a los subordinados a conseguir objetivos mayores que los originalmente planeados y recompensas internas.

Este sistema ha evolucionado a partir de las investigaciones de Bass, quien identificó cinco factores, de los cuales, los tres primeros son aplicables al liderazgo transformativo y los otros dos al transaccional:

1. carisma, el líder es capaz de infundir un sentido de valor, respeto y orgullo para articular una visión.
2. atención individual, el líder presta atención a las necesidades de sus seguidores y les asigna proyectos significativos para su crecimiento personal.
3. estímulo intelectual, el líder enseña a sus subordinados a encontrar caminos racionales para examinar una situación, animándolos a ser creativos.
4. recompensa contingente, el líder comunica a sus seguidores lo que deben hacer para conseguir las recompensas deseadas.
5. dirección por excepción, el líder permite que los subordinados trabajen en su tarea y no interviene, a menos que los objetivos no se cumplan en tiempo y costo.

Si el líder influye en los seguidores, entonces debe guiarlos hacia la excelencia, en un marco de mejora continua, con creatividad aplicada a cada situación, promoviendo la iniciativa e inspirando confianza.

### 2.03.12 Teoría sobre los estilos de liderazgo <sup>26</sup>

Estudia al liderazgo en términos de los estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados, en las maneras de cómo el líder orienta su conducta.

Se presenta un cuadro de White y Lippitt, donde se resumen las características de los tres estilos principales: autoritario, democrático y liberal :

---

<sup>26</sup> CHIAVENATO, Idalberto: *op cit.*, pp. 155 - 156.

AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL
*El líder fija las directrices sin participación del grupo.	*Las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder.	*Libertad completa en las decisiones grupales o individuales; participación mínima del líder.
*A medida que se requieren, el líder determina los pasos y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas, de modo imprevisible para el grupo.	*El propio grupo esboza los pasos a seguir y las técnicas para alcanzar los objetivos y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Éste propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Así, las tareas adquieren nuevas perspectivas en los debates.	*La participación del líder en el debate es limitada; presenta algunos materiales al grupo y aclara que suministrará información, si la solicitan.
*El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo.	*La división de las tareas queda a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.	*La división de las tareas y la elección de los compañeros queda a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.
*El líder es dominante. Elogia y critica el trabajo "individual" de cada miembro.	*El líder busca ser un miembro más del grupo, sin encargarse mucho de las tareas. Es "objetivo" y se limita a los "hechos" en sus críticas y elogios.	*El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos, comenta sobre las actividades, cuando se le pregunta.

Encontramos en ésto, otro de esos modelos muy conocidos, que clasifica en autoritario, democrático y liberal al liderazgo, resulta práctico el poder conocer en qué tipo de situación es conveniente aplicar cada uno, o bien, si se puede hacer una combinación.

### 2.03.13 Conclusiones

Se propone en este trabajo de investigación al liderazgo situacional como base, debido a los motivos que ya se expusieron en el tema anterior. Pero es indispensable que el líder cuente con todas las herramientas necesarias, para realizar su función exitosamente, para ello, debe conocer las teorías más importantes en materia de liderazgo, razón por la cual en este capítulo se ha hecho un resumen, de cada una, mostrando sus características esenciales. En virtud de que la Administración ha evolucionado grandemente, dando pasos firmes, sus resultados tienen que ser aprovechados al máximo. De la capacidad del guía, va a depender la combinación óptima de sistemas, de acuerdo a la tarea específica. En el último párrafo de cada una de estas teorías se hizo un comentario personal al respecto.

## 2.04 EMPOWERMENT<sup>27</sup>

### 2.04.01 Fundamento

Significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder de tomar decisiones sin tener que requerir de la autorización de sus superiores.

Debido a que los que se encuentran directamente relacionados con una tarea, son los más indicados para tomar una decisión al respecto, debiendo tener las aptitudes necesarias.

Sus antecedentes se encuentran en las propuestas sobre sugerencias, enriquecimiento de funciones y participación de los empleados.

Desde una perspectiva actual de delegación, ya que ésta y el *empowerment* son cuestión de grado, implicando que empleados y equipos acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas.

<sup>27</sup> KOONTZ, Harold *et al.*: Administración una perspectiva global 6ª Edición, México, McGraw-Hill, 1998, pp 303-305

---

#### 2.04.02 Ilustración conceptual

- ◆ el poder debe ser igual a la responsabilidad ( $P=R$ ).
- ◆ si el poder es mayor que la responsabilidad ( $P>R$ ), el resultado podría ser una conducta autocrática, por parte del superior, a quien no se hace responsable de sus acciones.
- ◆ si la responsabilidad es mayor que el poder ( $R>P$ ), el resultado podría ser la frustración de los subordinados, dado que carecen del poder necesario para su desempeño.

#### 2.04.03 Situación actual

Las razones de ser del *empowerment* las encontramos en la competitividad global, la necesidad de respuesta rápida a demandas tanto como expectativas de los clientes y la exigencia de mayor autonomía de la fuerza de trabajo que cada vez está mejor preparada.

Los superiores tienen que compartir su autoridad y poder con los subordinados, donde un estilo autocrático de liderazgo resulta inadecuado, los empleados desean ser tomados en cuenta y participar en las decisiones, produciéndoles una sensación de pertenencia, realización y autoestima, todo basado en la confianza mutua, a través de la transmisión adecuada de información, premiando a los empleados por el ejercicio adecuado de su gestión, sin olvidar la designación de tareas más complejas a los superiores para que no se sientan desplazados, aprovechando todo su potencial.

En las organizaciones planas actuales, donde los niveles jerárquicos se reducen y los equipos tienen que ser autogestivos, este sistema es indispensable.

#### 2.04.04 Conclusiones

Una de las funciones del líder, es descubrir las capacidades de sus seguidores, para después, brindarles toda su confianza y apoyo, creando un círculo virtuoso, para que su autoestima se incremente, logrando así las metas fijadas. Se recomienda también la capacitación, para que previamente se cuente con todo lo necesario y paulatinamente se vayan teniendo avances, con pequeños éxitos cada vez. Es por esto que resulta tan necesario el acercamiento del guía con su gente, que desentierra talentos, teniendo fe en su personal.

Para así dotar de poder a la gente, dosificadamente y en proporción directa a sus capacidades, de acuerdo a la actividad a realizar.

2.05 COACHING <sup>28</sup> APLICADO AL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

2.05.01 Características generales

Cuando se comprueba el éxito de los equipos deportivos, surge la pregunta a qué se debe, cómo es que lo logran, por lo tanto conviene analizar estas cuestiones para poder aplicar sus principios en todo tipo de organizaciones.

Los entrenadores tienen una forma especial de liderar a sus grupos, basados en altísimas normas de disciplina, responsabilidad y sentido de compromiso.

Gilley y Boughton afirman que es necesario crear un nuevo paradigma que ayude a crear una organización ganadora y que incluye:

1. perfeccionamiento de una nueva filosofía del desarrollo humano.
2. entrenamiento por módulos.
3. propiciar la transferencia de estrategias de aprendizaje.
4. intervención de los profesionales del desarrollo humano como consultores internos, responsables del desempeño de los sistemas gerenciales.
5. estímulo de las relaciones con los empleados creando una actitud de propietarios.
6. que los gerentes funjan como *coaches* de desempeño: en el entrenamiento, desarrollo de carrera, *mentoring* y en la evaluación.
7. desarrollo de la autoestima en los empleados y los grupos.
8. identificación de estrategias de recompensa, que estimulen la motivación de los empleados a mejorar su compromiso y lograr resultados.

Este sistema se centra en:

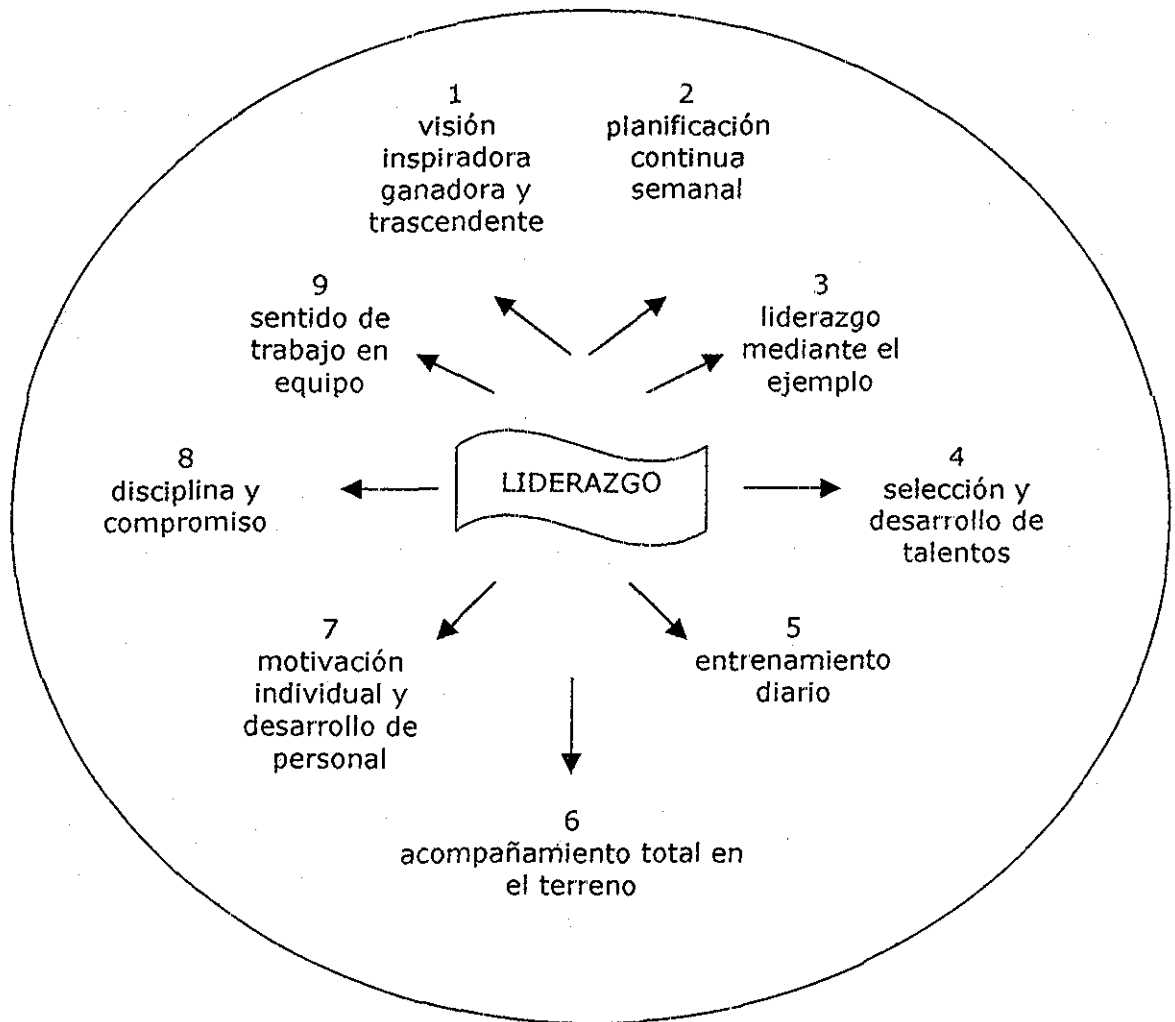
1. estilo particular de liderazgo con características novedosas.
2. una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, de estrategias y tácticas que apuntan hacia una mayor visión empresarial.
3. sistema integral, coherente, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de la persona en el amor al trabajo y pasión por la excelencia.
4. equipo sinérgico que potencializa las competencias individuales.
5. un viraje del trabajo por obligación, en el trabajo entretenido, alegre y que origina desarrollo.

---

<sup>28</sup> SALAZAR TREVIÑO, Gilberto et. al.: *Coaching en Acción* Colombia, McGraw-Hill, 2000, pp. 3-29.



## 2.05.02 Diagrama resumen



## 2.05.03 Conclusiones

Cuando observamos el éxito que tienen los equipos deportivos, los profesionales extranjeros sobre todo, nos asombran sus ganancias económicas, su gran disciplina, la coordinación en el juego, la gente tan comprometida y capaz, el arduo entrenamiento, el fanatismo, etc. Siempre que sucede algo así, la pregunta es cómo le hacen, para poder implementar algo

semejante, en nuestra área de acción. El entrenador es vital en este sentido, algo interesante en esta actividad, es que siempre está con sus jugadores, los observa, los alienta, estudia estrategias y tácticas, tanto de ataque como de defensa, a veces es muy rudo con ellos; el pizarrón que utilizan para plasmar jugadas y los símbolos, son muy peculiares; como ya decía, está tan cerca de ellos que puede saber con precisión qué hacer, ese es el secreto, creo yo, más importante, sabe de sus situaciones personales relevantes, si se lesionaron en el último partido y de qué gravedad fue el daño, hasta se dan el lujo de ser superticiosos, usando la gorra que utilizaron durante toda la temporada de beisbol, ya toda raída y sucia, en el último juego de la serie con todo su atuendo nuevo e impecable, sintiendo cierta seguridad por este hecho.

Destacando la labor del líder, que conoce a detalle a su gente, sus habilidades, problemas personales, expectativas, etc.; con base en lo cual ejerce su función, teniendo los elementos indispensables para ganar el partido, gracias a los triunfadores del equipo

## 2.06 MOTIVACIÓN

**Para este punto se toma como base lo expuesto por Gibson, Ivancevich y Donnely<sup>29</sup>, intercalando a otros autores en su momento.**

### 2.06.01 Características generales

La motivación está constituida por las fuerzas que actúan sobre un empleado y que inician o dirigen su conducta.

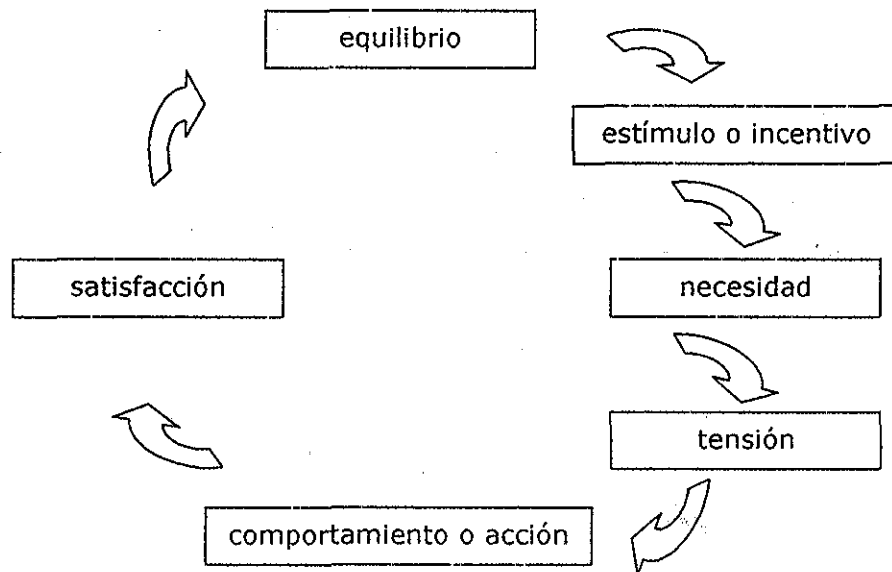
Tenemos la interrogante de si el líder motiva al seguidor o éste se motiva a sí mismo, los autores coinciden en que la motivación es una fuerza interna, que surge del propio sujeto, el líder lo que hace es estimular esa acción.

En primer término tenemos a las necesidades, que son las deficiencias que experimenta un individuo en un determinado período; como incentivos motivadores hacia conductas determinadas, tendientes a satisfacerlas.

---

<sup>29</sup> GIBSON, James *et. al.*: *op. cit.*, pp. 164 - 290.

Las etapas del ciclo motivacional<sup>30</sup> se muestran en el diagrama siguiente:



Cuando se estudia a la motivación como un factor positivo, modificador de la conducta y elemento de satisfacción personal, surge el lado opuesto que es la desmotivación que produce insatisfacción y frustración, la cual puede originar ciertas reacciones generalizadas como: alteración del comportamiento, agresividad, reacciones emocionales, alienación y apatía. Entonces se debe ser muy cuidadoso del buen manejo de los estímulos, para que no sean contraproducentes.

De esta forma surgen teorías de contenido sobre la motivación, que se centran en factores intrínsecos a la persona que estimulan, orientan, mantienen y detienen la conducta, como se resume a continuación:

#### 2.06.02 Jerarquía de necesidades de Maslow

Es famosa esta propuesta, que se centra en el hecho de que, existen cinco niveles en los que se clasifican las necesidades más importantes y que se ejemplifican en un esquema en forma de pirámide; para avanzar hacia arriba, de una necesidad a otra, es necesario ir

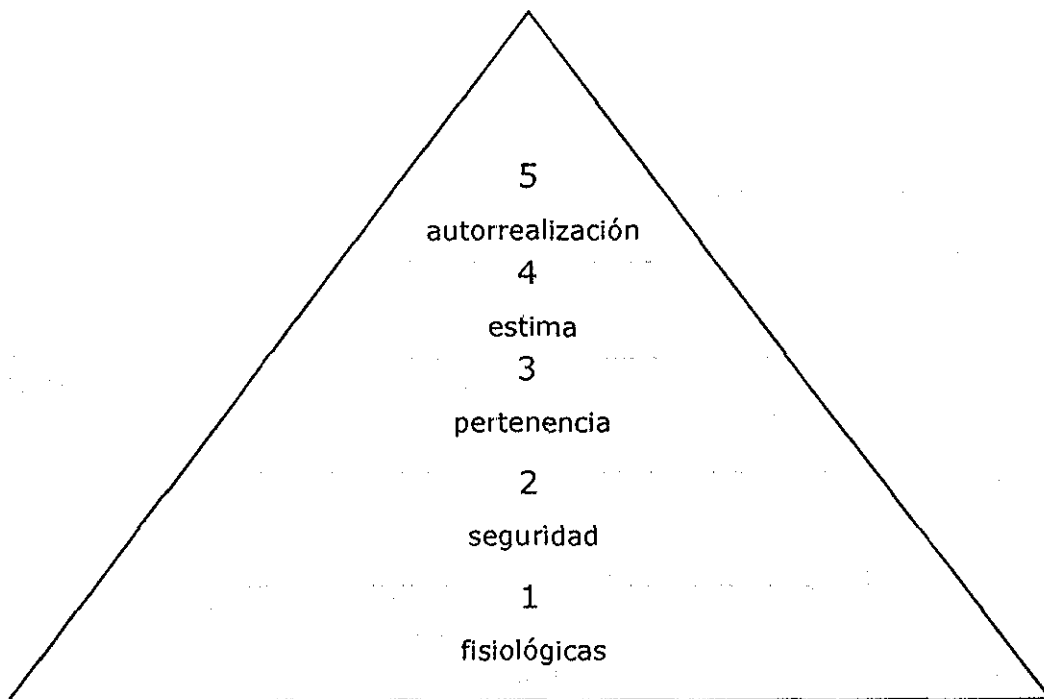
<sup>30</sup> CHIAVENATO, Idalberto: *op. cit.*, pp. 147-149.

satisfaciendo cada una, a través del proceso satisfacción - progresión, por ejemplo, nos señala que para poder satisfacer las necesidades de seguridad, primero tienen que haber sido satisfechas las fisiológicas.

Los grupos de necesidades son:

1. fisiológicas: la necesidad de alimento, bebida, albergue y alivio del dolor.
2. seguridad: la necesidad de no sentirse amenazado o con temores de que algo inadecuado suceda.
3. de pertenencia, interacción social y amor: la necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.
4. estima: la necesidad de autoestima y de ser estimado por los demás.
5. autorrealización: la necesidad de realizarse a sí mismo, maximizando la utilización de capacidades, destrezas y el potencial propio.

De acuerdo al esquema:



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Teoría muy sonada, debido a que muestra el desarrollo paulatino de la satisfacción de necesidades, lo que tiene que tomarse en cuenta para el diagnóstico del líder en pro de la Calidad de Vida en el Trabajo.

#### 2.06.03 Teoría ERC de Aldefer

Categoriza las necesidades como:

1. Existencia (E): alimentación, aire, salario, etc.
2. Relación (R): relaciones sociales e interpersonales significativas.
3. Crecimiento (C): aportaciones creativas o productivas.

Establece además del proceso satisfacción-progresión, el de frustración-regresión, que consiste en regresar cuando no se ha logrado satisfacer una necesidad superior.

La aportación más importante de esta teoría, es el reconocer que se puede retroceder, perdiendo lo ganado; cuestión de la que el líder esta consciente, de tal suerte, que no se puede "dormir en sus laureles", atento siempre con un esfuerzo constante.

#### 2.06.04 Teoría de los dos factores de Herzberg

Él se promulga por:

1. factores higiénicos o insatisfactorios, que constituyen condiciones extrínsecas, su existencia no motiva pero su ausencia sí produce insatisfacción; como por ejemplo: salario, seguridad en el trabajo, condiciones laborales, *status*, reglamentos, calidad de la supervisión y de las relaciones interpersonales, etc.
2. factores motivacionales o satisfactorios, que constituyen condiciones intrínsecas, su existencia induce a elevados niveles de motivación y su ausencia no resulta excesivamente insatisfactoria; como por ejemplo, logro, reconocimiento, responsabilidad, ascenso, el trabajo en sí, progreso, etc.

Esta clasificación es sumamente útil, el saber distinguir cómo afectan los factores en las satisfacción del personal, para que el líder pueda manipularlos, traduciéndolos en estímulos motivadores que trasciendan en la optimización del logro de objetivos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

### 2.06.05 Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

La cual propone que, una persona con una fuerte necesidad, estará motivada a emprender las conductas apropiadas, para satisfacerla; las necesidades de una persona se aprenden de la cultura de una sociedad.

Estas necesidades aprendidas son tres principalmente:

1. logro.
2. afiliación.
3. poder.

Para evaluar las diferencias individuales de estos tres tipos, propone el Test de Apercepción Temática (TAT), en donde se le muestran a una persona algunos dibujos para que realice un relato, debido a que se tiende a reflejar las necesidades dominantes.

En el mundo en que vivimos, con el avance escandaloso de la ciencia y tecnología, dentro de cada cultura se generan necesidades de todo tipo, desde contar con un celular hasta el tener estudios de posgrado, aspectos que representan un estímulo puesto que habrá que trabajar y esforzarse para obtenerlos, aspectos clave para el líder en el establecimiento de incentivos.

Enseguida se resumen las teorías correspondientes al proceso de la motivación, que describen y analizan cómo se estimula, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta:

### 2.06.06 Teoría del refuerzo

A partir de los estudios conductuales de Skinner, se determina que la conducta recibe la influencia de sus propias consecuencias.

Uno de sus propósitos es la modificación de la conducta, que es un enfoque motivacional que emplea los principios del condicionamiento operante.

El refuerzo positivo, es una acción que incrementa la probabilidad de que se produzca un determinado comportamiento, a través de premios, como los de puntualidad, asistencia, etc.

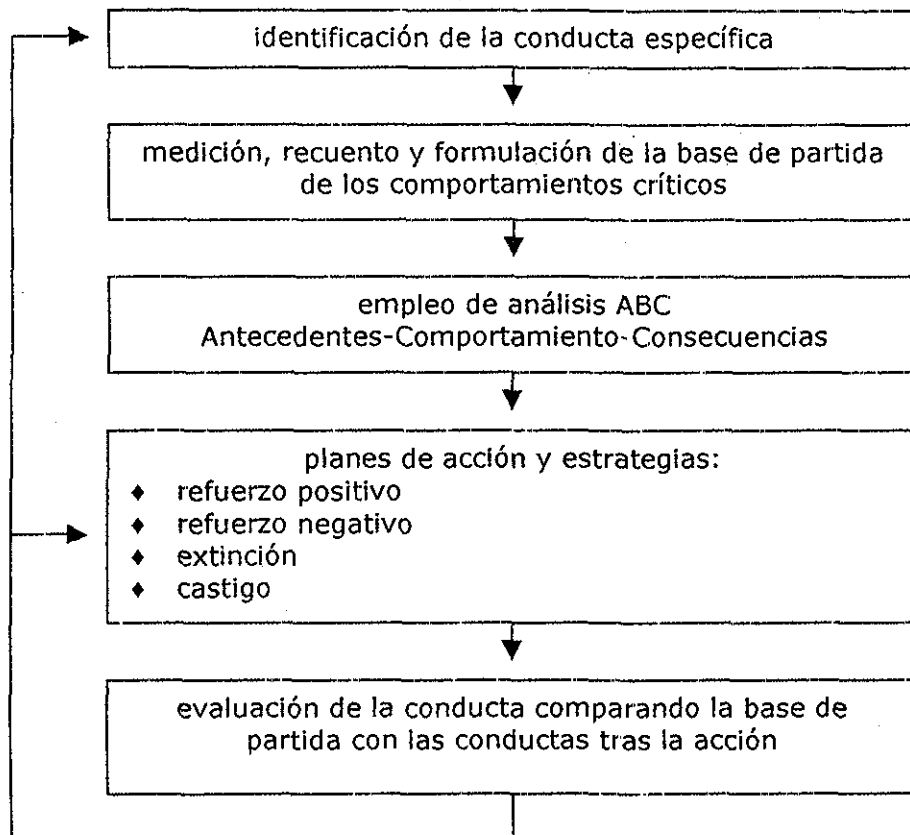
El refuerzo negativo, tiende a evitar una conducta inadecuada.

El castigo, tiene por objetivo reducir o eliminar la conducta que lo causó, como descanso obligatorio de un día, sin goce de sueldo por tres retardos en un mes, etc.

La extinción, es cuando se pretende evitar una conducta inadecuada al no proporcionar un refuerzo positivo, como simplemente, el no recibir el premio de puntualidad si se llega tarde. Existen varios programas de refuerzo:

- ♦ continuo, programa diseñado para reforzar la conducta cada vez que ésta sea correcta.
- ♦ intermitente, programa que se traduce en el refuerzo de la conducta sólo tras algunas respuestas y no de todas; podemos encontrar: de intervalos fijos y variables, programas de promedio fijo y variable.

Se ejemplifica con el cuadro de la modificación de la conducta: un procedimiento detallado para directores:



El conductismo ha sido tema de polémica, lo cierto es que se sigue aplicando, lo importante es hacerlo de manera adecuada. El líder al influir modifica conductas, no se trata de una manipulación, sino de participar responsablemente en la perfectibilidad de la persona, tanto para su beneficio como el de la organización.

---

### 2.06.07 Autogestión conductual

Es el proceso, también denominado autocontrol, por medio del cual una persona, que se enfrenta con alternativas inmediatas, de respuestas que implican diferentes consecuencias, elige o modifica su conducta, gestionando los procesos cognoscitivos, sus causas o sus consecuencias.

El Modelo de Autorregulación de Kanfer, contempla tres pasos: automonitorización, autoevaluación y autorrefuerzo.

Actualmente, por ejemplo, en equipos autodirigidos, la autogestión se proyecta cada vez más como algo necesario, en donde la persona va comprobando las consecuencias de sus decisiones y acciones, conformando así el contexto de sus experiencias que se convierten en la adquisición de habilidades.

### 2.06.08 Teoría de la expectativa

Vroom define a la motivación, como un proceso que controla la elección de las formas alternativas de control, sobre la actividad voluntaria, estableciendo dos niveles:

- ♦ los resultados de primer nivel, derivados de la conducta, se asocian con la realización del trabajo, incluyendo productividad, ausencias, bajas y calidad.
- ♦ los resultados de segundo nivel, son los hechos (premios o castigos), que probablemente vienen motivados por los resultados del primer nivel, como el incremento salarial por méritos, aceptación o rechazo del grupo o la promoción.

Esta teoría establece que un empleado afronta una serie de resultados de primer nivel y selecciona uno, basándose en cómo la selección se relaciona con los resultados de segundo nivel. Las preferencias del individuo, se basan en la fortaleza (valoración) del deseo de conseguir el segundo nivel y en la percepción de la relación, entre los resultados del primero y del segundo.

Se deduce que la persona se motiva por los resultados que espera de una conducta determinada, si se esmera en el trabajo, espera un aumento de sueldo, por ejemplo. Pero se tiene la otra cara de la moneda, si no recibe lo que según él merece, surge la desmotivación y su conducta cambia a negativa.

La instrumentalidad es un concepto que determina, la percepción de una persona, sobre la asociación, entre los resultados de primer nivel y los del segundo.



La valoración es el nivel de preferencia de una persona, sobre un determinado resultado. Expectativa, es la probabilidad percibida de que un acto en concreto irá seguido de una respuesta determinada.

Quizá lo que espera el individuo, como resultado de su actuar, sea una de las cosas que más influyen en su motivación, para bien o para mal. Aspecto muy subjetivo que trae consigo conceptos de percepción, equidad, personalidad, etc. Aun con esta complejidad psicológica, el líder tiene el gran reto de escudriñar en qué quiere cada uno de sus seguidores para encaminar su estrategia de guía, porque así la Calidad de Vida en el Trabajo se perfeccionará.

#### 2.06.09 Teoría de la equidad

Adams cuando trabajó como psicólogo investigador de la General Electric, Co., N. Y., desarrolló esta teoría que examina las discrepancias en la persona, después de que haya comparado su relación entrada/resultados, con la de otra persona referente; es decir, cuando comprueba que lo que recibe por su desempeño, es equitativo, en función a otra persona en condiciones semejantes, según su propia percepción.

Presenta cuatro principios:

1. persona: individuo para el que se percibe la equidad o la desigualdad.
2. otros referentes: cualquier individuo o grupo, tomado como punto de comparación.
3. entradas (*inputs*): características individuales aportadas al trabajo, que pueden ser atribuibles, edad, sexo; o bien, adquiridas, experiencia, conocimientos.
4. resultados: lo que la persona recibe del trabajo, reconocimiento, prestaciones especiales, remuneración.

Entonces, si la persona percibe que existe equidad se motiva, de lo contrario es contraproducente.

Cuando se trata el tema de equidad siempre existirá polémica, algo tan abstracto, sujeto a cuestiones psicológicas y hasta del inconsciente, resultando algo muy complejo, será el líder quien se encargue de tomar este asunto muy en serio, echando mano de todos sus recursos para lograr una aproximación a esta "justicia razonable".

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

### 2.06.10 Teoría de la fijación de objetivos

Locke se promulga por el proceso de establecer objetivos, como un trabajo conjunto de superiores y subordinados, para un período.

Una postura muy conocida es la participación, como estímulo en la motivación.

Encontramos objetivos conscientes, de los que está convencida una persona y por los que se esfuerza con su conducta.

Estos objetivos son logros específicos que un individuo trata de conseguir; es el objeto de una acción.

Es importante que los objetivos estén fijados en un grado de precisión cuantitativa, lo que se conoce como especificidad de los objetivos.

También la dificultad del objetivo, en el grado de eficacia o nivel de rendimiento que ha mostrado.

Se debe determinar el compromiso con el objetivo, el grado de esfuerzo utilizado para alcanzarlo.

Uno de los puntos trascendentes en la planeación administrativa es precisamente fijar objetivos, lo que se pretende obtener para así guiar toda la acción. Si se hace partícipe al personal al determinar las metas, automáticamente se está influyendo en su compromiso, cosa que es muy efectiva y que hoy tiene mayor aplicación al comprobar sus bondades.

### 2.06.11 Sistemas de recompensas de la organización

Un factor trascendente es la evaluación del desempeño, debido a que de ello depende la recompensa correspondiente. Este tema se analiza ampliamente en el capítulo de Alto Desempeño.

Dentro de la organización existen políticas que conforman el modelo de recompensas, Lawler resume cinco conclusiones derivadas de investigaciones de ciencias de la conducta:

1. la satisfacción derivada de una recompensa, está en función de lo que se recibe y de lo que el individuo cree que debería recibir.
2. los sentimientos de satisfacción de un individuo, están influidos por las comparaciones con los demás.
3. la satisfacción está influida, por el grado de satisfacción de los empleados con las recompensas intrínsecas y extrínsecas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

4. la gente difiere en lo que se refiere a las recompensas que desea y en la relativa importancia que esas recompensas tienen.

5. algunas recompensas extrínsecas son satisfactorias porque dan lugar a otras.

Las recompensas extrínsecas, son las externas al trabajo, como la remuneración, la promoción o compensaciones; es decir son materiales, financieras, no son dirigidas al interior de la persona.

Las recompensas intrínsecas, forman parte del trabajo en sí mismo, características de responsabilidad, de estímulo y de retroalimentación; concretando, van dirigidas a la persona en su interior, cuando se le felicita, se le hace sentir importante, se reconoce que ha tenido un buen desempeño, siente que su trabajo es retador y se realiza a través de él.

El logro es automotivador, derivado del hecho de alcanzar un objetivo estimulante, aunque la otra parte es la frustración por no obtener lo esperado.

La autonomía se representa por el hecho, de que el desarrollo personal es único, aplicando las capacidades puede maximizar o por lo menos satisfacer el potencial o la destreza.

El enriquecimiento del trabajo <sup>31</sup> es un motivador que induce a esfuerzos y contribuye a explotar la capacidad humana latente, el trabajo es inherentemente interesante, desafía las capacidades proporcionando retroalimentación inmediata a la persona; no existe la necesidad de coersiones ni a recompensas extrínsecas; mejora el desempeño y la satisfacción. Se logra a través de una variedad de capacidades, identidad y significado de la tarea, autonomía y retroalimentación.

De esta manera la motivación está determinada por la suma de las fuentes intrínsecas y extrínsecas de la persona.

Como parte del trabajo del líder, encontramos el diagnóstico respecto de qué tipo de recompensa, intrínseca o extrínseca, es la que se debe aplicar a cada persona en una situación, para que realmente tenga un efecto en su conducta, lo cual solo se puede lograr si ha habido acercamiento y preocupación por conocer a fondo a la gente y además si se ha preparado constantemente, adquiriendo todo tipo de conocimientos necesarios para tan ardua labor.

<sup>31</sup> KAST Fremont E *et. al.*: Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencias 2ª Edición, México, McGraw-Hill, 1988, pp. 307-308.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

**2.06.12 Sistema de recompensas tipo cafetería**

Este sistema es el que se propone como el mejor en el presente trabajo, debido a sus bondades.

Su principal característica es que permite al empleado diseñar y asignar un conjunto de prestaciones complementarias, de acuerdo a sus preferencias.

Desarrolla la participación del personal en la determinación del menú, es decir, cuáles serían las diferentes prestaciones entre las cuales pueden elegir, por medio de una encuesta.

Combinado con un sistema de puntos, los que corresponden a cada prestación del menú y cómo es que cada quien puede ir acumulándolos, utilizándolos como le plazca, dentro de ciertos parámetros preestablecidos.

Lo más fructífero de este sistema es que, no hay que estar adivinando qué le gustaría al personal, puesto que la gente participa activamente; con una encuesta fácilmente se puede armar el menú y después cada quien acumula sus puntos y decide cómo utilizarlos, resultando un magnífico instrumento de incentivos.

**2.06.13 Efecto Pigmalión <sup>32</sup>**

Según la mitología griega Pigmalión era un príncipe que creó una estatua de la mujer ideal, ésta era tan bella teniendo todo lo que a él le gustaría, que se enamoró como si se tratara de una mujer real, de tal suerte que la diosa Venus volvió el marfil en carne. Este ejemplo se toma para destacar que si un líder infunde valor a sus seguidores, los ayudará a aflorar virtudes y a desarrollar habilidades, teniendo fe en que sí son capaces.

Es labor del líder influir para que los seguidores eleven su autoestima y confianza en sí mismos, la cual está formada por dos componentes: el intelectual y el emocional, para ser capaces y amigables; una vez que la persona cree que puede, se ha ganado la mitad del camino.

Se presentan diez puntos básicos para lograr la autoconfianza:

1. alta integridad personal.
2. responsabilidad.

---

<sup>32</sup> KASUGA, Linda et. al.: Aprendizaje Acelerado. Estrategias para la potencialización del aprendizaje. 2ª

Edición, México, Tomo, 1999, p. 54.

3. soporte de los otros.
4. autodisciplina.
5. construir relaciones.
6. conocerse a sí mismo.
7. visión y propósito.
8. ambiente.
9. excelencia.
10. salud.

A su vez las siete llaves para construir la autoconfianza son:

1. crear un sentimiento de propósito.
2. comparta la sensación de control y poder personal.
3. establecer el sentido de seguridad.
4. crear una atmósfera democrática, cuando se considere apropiado y de participación.
5. crear una sensación de posesión.
6. crear el sentimiento de identidad.
7. crear el sentimiento de competencia.

*En realidad todos podemos ser genios, a continuación están las veinte cualidades que conforman la base fundamental para el triunfo y liderazgo como genios:*

1. visión.
2. deseo.
3. fe.
4. dedicación.
5. planeación.
6. persistencia.
7. aprendizaje de los errores.
8. conocimiento del tema.
9. conocimiento profundo de la mente.
10. imaginación.
11. actitud positiva.
12. autosugestión.
13. intuición.
14. dirección de grupo, asesoría.
15. dirección interna de grupo, modelos internos o influencia de héroes.

16. veracidad y honestidad.
17. coraje y enfrentamiento al miedo.
18. creatividad y flexibilidad.
19. amor por lo que realizan.
20. energía física, sensual y sexual.

La fórmula para genios está representada por seis principios:

1. sinérgico, el cerebro es un órgano sinérgicamente matemático, de tal suerte que,  $1+1$  son más de dos, pudiendo llegar al infinito, tanto de manera positiva creadora, como negativa destructiva.
2. éxito, de manera natural el hombre persigue el éxito, si existe un error corrige y de todas formas lo consigue, utilizando sus talentos, habilidades y potencial.
3. persistencia cerebral, para lograr el éxito no importa cuantos intentos haya que realizar, sin considerarse como errores, sino el camino que lleva al logro.
4. goethendipity, existe un momento entre el pensamiento de iniciativa y la decisión de llevarla a cabo, en el cual existe la duda y la oportunidad de retirarse, constituyendo una prueba elemental, si se falla en ese punto, se matan muchas ideas y planes espléndidos; una vez que uno se compromete, la providencia se mueve también y todo tipo de cosas ocurren a favor; cualquier cosa se quiera hacer o se ha soñado se puede realizar, hay que iniciarla, la determinación tiene genio, poder y magia en sí misma.
5. amadeus, porque él utilizaba su escritura en forma psicóticamente positiva, en una carta describe una de sus presentaciones como extraordinariamente exitosa, comentando que solo asistieron diez personas, por que él estuvo muy bien, independientemente del otro factor, minimizándolo debido a su positivismo.
6. competencia cerebral, como un símbolo de veneración, inspiración y emulación; donde los genios formaban grupos, desempeñando un papel de modelo o héroe, asesorando y recibiendo ideas para inspirar y lograr metas.

El líder es el primero que debe creer en sus seguidores, conocedor profundo de sus capacidades y personalidad, para que con estos elementos vaya influyendo en un desarrollo paulatino y sostenido, animándolos, festejando sus logros, con pequeñas metas para que no se desmoralicen, con sinceridad y entrega.

---

## 2.06.14 Conclusiones

Por qué surgieron las teorías motivacionales, quizá un primer objetivo fue influir de alguna manera en los subordinados para obtener una mayor productividad y rendimiento en general, entonces de alguna manera se dieron cuenta de que, si se veían beneficiados con algo de su interés, trabajarían mejor. Como sea, descubrieron, que era importante prestar atención al personal, no tan solo a los intereses de la organización, porque de todos modos, si se descuidaba ese renglón, no se obtendrían los resultados de mejora tan deseados. Se tenía que manejar una dualidad, para obtener objetivos optimizados de la empresa, se debía atender a las metas de la gente, simultáneamente. Al analizar las diferentes teorías que se mostraron en este capítulo, se puede palpar también, cómo, al mismo tiempo, los estudios para ofrecer estímulos, se iban desarrollando y perfeccionando. No era suficiente otorgar estímulos extrínsecos, los intrínsecos se promulgaron como esenciales, tomando en cuenta a la persona integralmente, creando un clima organizacional, en donde, todos los que laboran en la entidad, se sientan bien y realizados. En el último párrafo de estas teorías, se hizo un comentario personal al respecto.

## 2.07 FILOSOFÍA GANAR - GANAR

**El análisis de este apartado, se realizará a la luz de la obra de Covey, "Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva" <sup>33</sup>, debido a que precisamente el pensamiento de Ganar - Ganar es uno de ellos y el contexto sinérgico que maneja entre los diferentes hábitos es, en función al tema de tesis, muy enriquecedor, debido a que el líder tiene como gran reto simultáneamente, cumplir con los objetivos de la organización y los intereses de sus colaboradores.**

### 2.07.01 Características generales

Las personas con hábitos de efectividad son las piedras angulares para formar organizaciones altamente efectivas, en donde un paradigma va a constituir un mapa, que sirve de guía en busca del cambio para la mejora; este nuevo modelo va a servir como

---

<sup>33</sup> COVEY, Stephen. R.: Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa 1ª Edición, México, Paidós Mexicana, 1997, 1ª Reimpresión 2000, pp. 15-324.

marco de referencia para interpretar lo que experimentamos, dando por hecho que el modo en que vemos las cosas, corresponde a lo que realmente son o a lo que deberían ser de acuerdo a los valores, desde nuestro muy personal punto de vista, en función a nuestra realidad subjetiva, de tal modo que estos supuestos dan origen a nuestras actitudes y conductas.

### 2.07.02 Realidad subjetiva

La forma de percibir las cosas es muy propia de cada quien y el autor nos pone dibujos que tienen una doble interpretación, como el que parece ser una joven de perfil con una estola, una mascada y una pluma, pero visto desde otro ángulo, parece una anciana con su mascada y su gran nariz, ésto como ejemplo de que cada persona de acuerdo a toda su historia y su propia personalidad, puede ver lo mismo de diferente manera y por supuesto en función a sus paradigmas; también pone otro ejemplo en donde una persona se queja de que ya no puede ver bien entonces va con el oculista, le explica a detalle sus males y el doctor le dice que los lentes que él usa le han resultado magníficos y que se los regala, de todos modos en su casa tiene otro par, reforzando el hecho de que aun cuando algo me funcione muy bien a mí, no quiere decir, que es igual para todos. Estos paradigmas se promulgan como raíces firmes, valores bien cimentados, como sabemos el famoso ejemplo del iceberg en donde se observa solo la punta, existiendo debajo del agua la gran masa; si actuamos en función a lo que vemos y que se manifiesta a través de la conducta y las actitudes, olvidando toda esa base de origen, es como cuando, se toma un analgésico para bajar la fiebre, sin atacar la enfermedad que la ocasiona.

PARADIGMA → MAPA → REALIDAD SUBJETIVA → VALORES

### 2.07.03 Realidad objetiva

Los principios, tales como la rectitud, integridad, honestidad, dignidad humana, son como faros que gobiernan el desarrollo y la felicidad humana, directrices de conducta, leyes naturales que entretejen la trama de la sociedad, formando la realidad objetiva que se



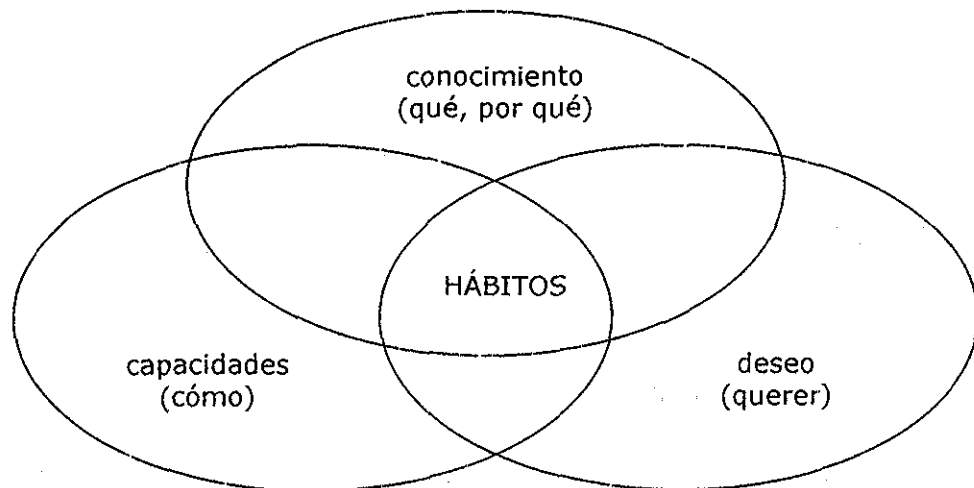
desarrolla en un territorio, materializándose en un lugar en el que uno se encuentra físicamente en un momento dado.

PRINCIPIOS → FAROS → REALIDAD OBJETIVA → TERRITORIO

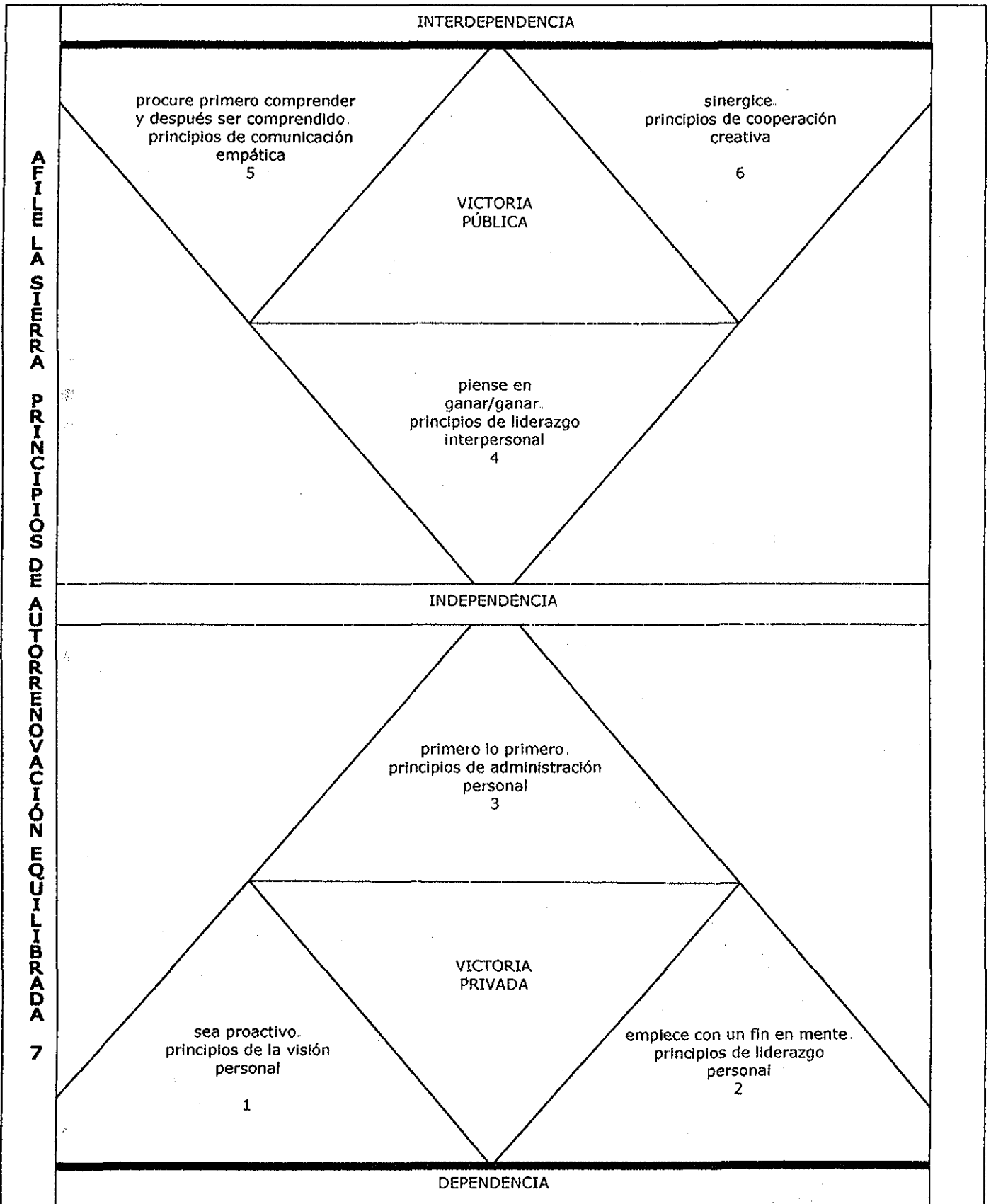
Un nuevo nivel de pensamiento señala que se debe partir del interior de la persona: paradigmas, carácter y motivos; sin hacer depender nuestra vida de factores externos fuera de nuestro alcance, manejando un *locus* interno, a través de un proceso continuo de renovación, basado en las leyes naturales que gobiernan el crecimiento y el progreso humano, en una espiral ascendente.

#### 2.07.04 Hábito efectivo

Se define como una intersección de conocimiento, capacidad y deseo, según se observa en el siguiente diagrama:



#### 2.07.05 Diagrama resumen de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

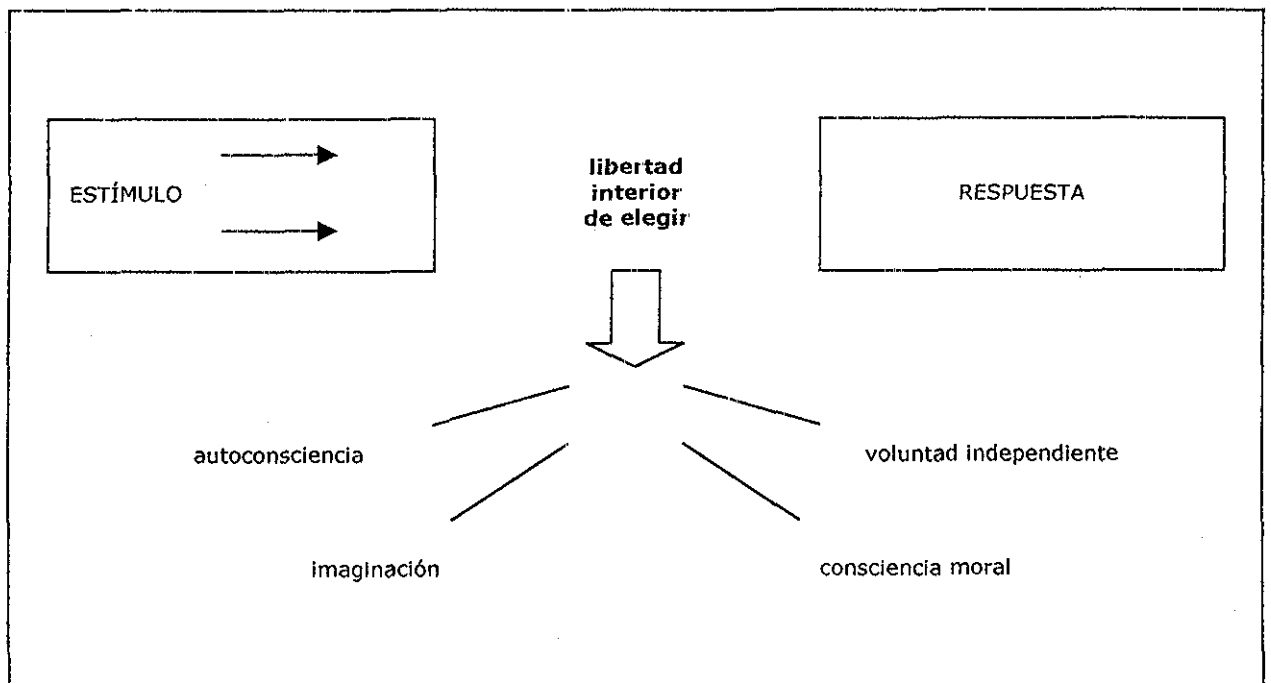


## 2.07.06 Primer hábito: sea proactivo.

## Principios de la visión personal

Proactividad no significa simplemente iniciativa, sino que, como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas, nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones, haciendo que las cosas sucedan, como producto de una propia elección consciente, basada en valores y no como producto del medio, ni fundamentada en sentimientos

Modelo proactivo:



Las organizaciones de todo tipo (incluso las familias) pueden ser proactivas, combinando la creatividad y los recursos de los individuos dando origen así a una nueva cultura, que no está a merced del ambiente, llevando a la práctica valores compartidos y alcanzando sus propósitos.

Si escuchamos el lenguaje de las personas, podemos descubrir, si su postura es proactiva o reactiva, esta última corresponde a simplemente actuar como respuesta a los hechos consumados, actuando a la defensiva, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Lenguaje Reactivo	Lenguaje Proactivo
No puede hacer nada	Examinemos nuestras alternativas
Yo soy así	Puedo optar por un enfoque distinto
Me vuelve loco	Controlo mis sentimientos (asertividad)
No lo permitirán	Puedo elaborar una exposición efectiva
Tengo que hacer eso	Elegiré una respuesta adecuada
No puedo	Elijo
Debo	Prefiero
Si....	Pase lo que pase

Tenemos habilidad de respuesta de controlar nuestras vidas y de influir poderosamente en nuestras circunstancias trabajando sobre el *ser*, es decir, sobre lo que realmente somos. Resulta indispensable el lograr la aptitud para comprometernos y prometer, manteniendo esos compromisos y promesas con nosotros mismos y con los demás, formando una integridad que constituye la esencia de la proactividad, gracias a los dotes humanos de la autoconsciencia y la consciencia moral, a través de los cuales descubrimos nuestras áreas de debilidad, que hay que mejorar, tanto como, las áreas de talento que pueden desarrollarse, utilizando imaginación y voluntad independiente para actuar en función a las metas que nos fijamos, siendo fieles y adquiriendo la fuerza de carácter que hace posible todas las cosas positivas de la vida, utilizando nuestro coraje para lograr que el honor sea más importante que los estados de ánimo.

2.07.07 Segundo hábito: empiece con un fin en mente.

#### Principios de liderazgo personal

Consiste en empezar hoy con la imagen, el cuadro, o el paradigma de vida, que sirva de marco de referencia o criterio para el examen de todas las otras cosas; cada parte de su vida, la conducta de hoy, de mañana, puede examinarse en el contexto del todo, de lo que realmente a usted le importa, teniendo claramente presente ese fin, como un objetivo o meta a lograr, a través de una visión clara en la comprensión de su destino.

Todas las cosas empiezan primero con una creación mental y luego se llevan a la práctica en una creación física. La planeación proactiva desde el punto de vista administrativo, señala que debemos colocarnos en el futuro y desde ahí mirar hacia el presente, determinando qué se tiene que hacer para llegar a él, a través de un programa específico de actividades, que nos lleve a cumplir las acciones correspondientes a las fechas predeterminadas.

EL verdadero éxito es el que se logra con uno mismo, es por ello que resulta primordial un enunciado de la misión personal que constituya la filosofía o credo personales, la cual se puede denominar constitución personal, que representa la razón de ser de nuestras vidas y de cada una de nuestras acciones.

Los principios son los que deben ser el centro de nuestra vida y no el centrarla en algunas de las partes como puede ser el dinero, la familia, la iglesia, etc., gracias a lo cual, cuando se tome una decisión se puede estar confiado en que fue la mejor y disfrutarla.

#### 2.07.08 Tercer hábito: establezca primero lo primero.

##### Principios de administración personal

Aquí se concentra la atención en la segunda creación, que es la creación física, la realización en el ejercicio de la voluntad independiente, la puesta en práctica en un proceso incesante de materialización.

El poder de la voluntad independiente es la que realmente hace posible la autoadministración efectiva, la capacidad para tomar decisiones y después actuar en consecuencia. *Es asombroso, lo que la voluntad humana puede lograr, existen muchos ejemplos que sirven de modelo de valor, fe y poder, incluso parece como un verdadero milagro.*

A lo largo del desarrollo de la administración a través de la historia, se puede comprobar, como es que el liderazgo ha determinado qué es lo más importante, qué es lo primero, dentro de una jerarquía de prioridades y así encontramos una gran gama, como se puede observar en el primer capítulo de este trabajo.

El verdadero reto, consiste en distinguir lo urgente de lo importante. Lo urgente surge como una falta de organización y administración en general, puesto que si se trabajara con efectividad, no existirían urgencias; debido a una mala administración del tiempo, actualmente siempre vivimos con "bomberazos", apagando fuegos.

Resulta indispensable un análisis de las actividades a realizar dentro de un contexto eficaz de planeación que sirva como guía.

Tenemos seis criterios importantes que satisfacer:

1. coherencia, existiendo integridad entre la visión y misión, roles y metas, prioridades y planes, deseos y disciplinas.

2. equilibrio, identificando los diversos roles, para no descuidar áreas importantes como la salud, la familia, la preparación profesional y el desarrollo; sin que el éxito de un área signifique el fracaso de otra.
3. diseñar un plan a mediano plazo con metas parciales diseminadas en el tiempo, que constituya una herramienta que anime, motive y dosifique el tiempo, previniendo las crisis.
4. una dimensión humana, que tome en cuenta a las personas, que en términos de eficiencia trabaje en un tiempo, pero que también se centre en principios en términos de efectividad en el trato humano.
5. flexibilidad, que la planificación se maneje como una herramienta a nuestro servicio y nunca como un amo hostigador
6. ser portátil, de tal suerte que el documento en donde se plasme todo esto, se pueda llevar consigo en todo momento, como un elemento organizador.

El autor maneja dos conceptos:

- ♦ P que corresponde a la producción de los resultados deseados.
- ♦ CP que corresponde a la capacidad de producción.

Menciona el ejemplo de la gallina de los huevos de oro, de tal suerte que P serían los huevos de oro y CP la gallina, frente al dilema de matar a la productora por la ambición.

Estos factores se incrementan por medio de la delegación a personas aptas y adiestradas, lo cual permite dedicar energías a otras actividades importantes, logrando resultados a través de otros, en una victoria pública, claro que no se trata de recaderos sino de encargados, teniendo como base la confianza que es un estímulo motivador fuerte, que saca a la luz lo mejor de la gente.

Los paradigmas de interdependencia abren mundos de posibilidades con asociaciones profundas, ricas y significativas, la productividad que aumenta geométricamente, con servicios, contribuciones, aprendizaje y desarrollo, experimentando los mayores éxitos y también los mayores fracasos.

Se maneja la cuenta bancaria emocional, es una metáfora de la confianza incorporada de una relación, produciendo sentimientos de seguridad con respecto a otro ser, para incrementar esta cuenta se hacen depósitos por medio de la cortesía, bondad, honestidad; pero que hablando en términos contables, también recibe abonos cuando tenemos un error en las relaciones y bueno habrá que obtener el saldo que no debe ser en rojo, es decir que fue mayor lo negativo; seis depósitos principales serían:

1. comprender al individuo.
2. prestar atención a las pequeñas cosas.
3. mantener los compromisos
4. aclarar las expectativas.
5. demostrar integridad personal.
6. disculparse sinceramente cuando se realiza un abono.

#### 2.07.09 Cuarto hábito: pensar en ganar/ganar.

##### Principios de liderazgo interpersonal

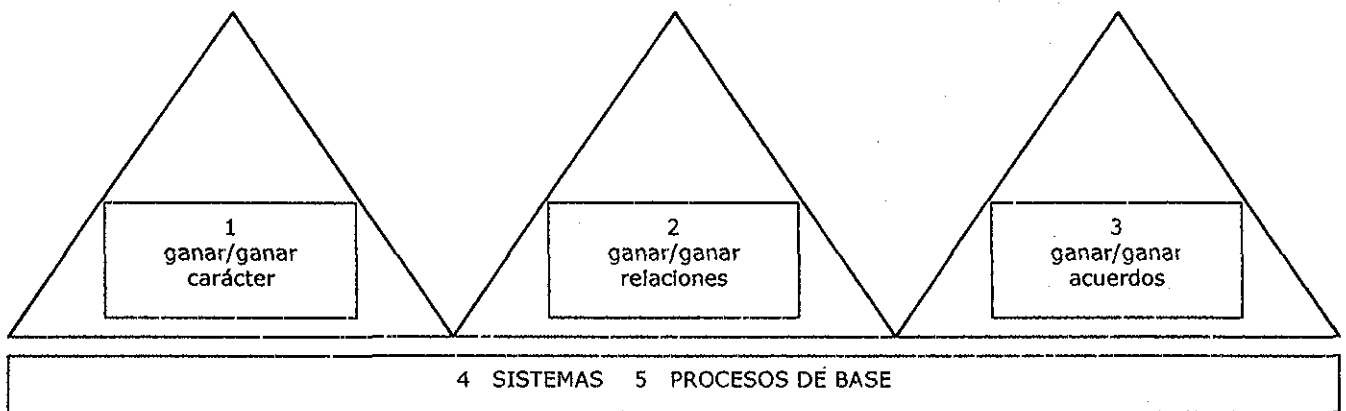
Debemos concentrarnos en producir una excelencia personal y organizacional, creando sistemas de información y recompensa que refuercen el valor de la cooperación, gracias a un liderazgo interpersonal efectivo que logre ganar/ganar.

Se tienen seis paradigmas de interacción humana:

1. ganar/ganar, los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos y satisfactorios, las partes se comprometen en el plan de acción, dentro de un escenario cooperativo no competitivo.
2. gano/pierdes, enfoque autoritario, abuso de poder y posición, utilizando recompensas extrínsecas exclusivamente, cuando en un equipo deportivo todo va para el jugador estrella, cuando la ley se aplica coercitivamente.
3. pierdo/ganas, cuando alguien adopta la postura de víctima, sufrido y masoquista, hasta llegar a una enfermedad psicosomática, acumulando resentimientos que pueden explotar en cualquier momento, con sentimientos de culpa.
4. pierdo/pierdes, ante la imposibilidad de llegar a un acuerdo por falta de disposición de las partes, quizá porque se ven como enemigos que a toda costa no dejarán ganar nada al otro, aun cuando pierdan mucho.
5. gano, se quiere lograr algo sin importar los demás en ningún sentido, egoístamente.
6. ganar/ganar o no hay trato, constituye un auténtico esfuerzo de lograr una alternativa que satisfaga a todos los involucrados, creativamente, tenazmente, un ejemplo lo tenemos en el *benchmarking* de las negociaciones actuales

La pregunta obligada sería cuál es la mejor opción, claro que en la mayoría de los casos la última, pero desde un enfoque situacional, todo depende de las características de la actividad y de la gente que interviene.

Ganar/ganar tiene cinco dimensiones como se observa en el modelo:



1. carácter, es el primordial y todo lo demás se erige bajo su fundamento, tiene tres rasgos: integridad, madurez y mentalidad de abundancia.
2. relaciones, confianza, comunicación abierta, aprendizaje recíproco y creatividad real.
3. acuerdos, obtención de los resultados deseados, directrices, recursos, rendición de cuentas y consecuencias.
4. sistemas, brindando sustento congruentemente, en el adiestramiento, planes, comunicación, presupuestos, información, en fin, en todos esos subsistemas sinérgicos.
5. procesos, que se preocupen de separar personas de problemas, insistiendo en criterios objetivos, a través de cuatro pasos: (1) contemplar el problema desde otro punto de vista; (2) identificar cuestiones clave implicadas; (3) qué resultados constituirán una solución totalmente aceptable; (4) nuevas opciones posibles para alcanzar esos resultados.

2.07.10 Quinto hábito: procure primero comprender y después ser comprendido.  
Principios de comunicación empática

La aptitud de la comunicación es una de las más importantes de la vida, construyendo el puente para entender las situaciones mutuas y lograr el apoyo, escuchando para comprender a los demás.

Habrá que hacer un diagnóstico antes de prescribir, utilizando lo que nos maneja la programación neurolingüística.



A mayor comprensión de los demás, existe mayor aprecio y respeto, tocando el alma de alguien, como caminar por tierra sagrada.

2.07.11 Sexto hábito: la sinergia.  
Principios de cooperación creativa

La sinergia es la base del liderazgo transformador, conlleva un riesgo debido a que no se sabe con exactitud hacia donde conduce, teniendo un espíritu de aventura abandonando la comodidad del campamento.

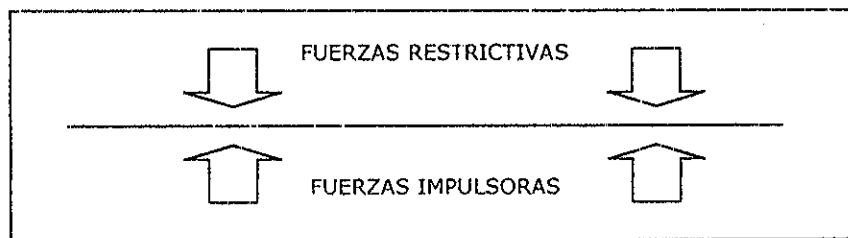
La familia es un ejemplo palpable de lo que puede suceder en un trabajo en equipo y los grandes logros, casi mágicamente.

En la empresa, al fijar la misión se da poder a las personas y organizaciones, para aumentar significativamente su capacidad de rendimiento en el logro de fines que merezcan perseguirse, por medio de la comprensión y la puesta en práctica en la vida de los principios de liderazgo transformador.

Creatividad para la pesca de la tercera alternativa.

La sinergia también puede ser negativa, envueltos en un círculo vicioso con toda esa energía en contra, echando por tierra, en un minuto, todo lo logrado en años de esfuerzo.

Encontramos una lucha constante como se muestra en el cuadro:



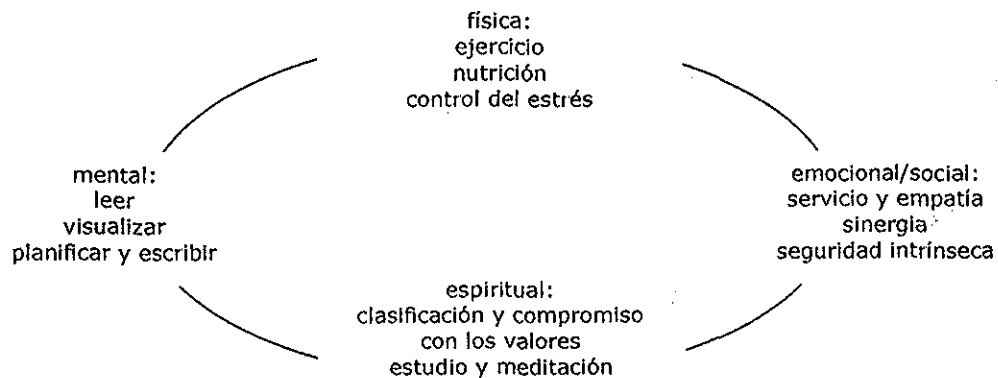
Será nuestra labor el aprovechar las impulsoras e inclusive transformar las restrictivas en oportunidades y retos.

## 2.07.12 Séptimo hábito: afíle la sierra.

## Principios de autorrenovación equilibrada

Platica el autor un relato de que un día un señor se contrató para talar árboles, el primer día cortó muchos, quería demostrarle a su jefe que agradecía la oportunidad, trabajando mucho, pero curiosamente, a lo largo de la semana su producción fue disminuyendo y él se esforzaba cada vez más, al final se disculpó diciendo que no entendía si él cada vez trabajaba más, el patrón le preguntó si había afilado la sierra y la respuesta fue que no. Es una metáfora de cómo queremos trabajar tanto pero no nos preocupamos por nosotros mismos, la salud, la diversión, la familia, pues si éstos están mal, ni queriendo se logra alta productividad ni efectividad. Tenemos que llevar una vida equilibrada entre dichos parámetros, por ejemplo: cuando se acaba la gasolina el coche simplemente no avanza, absolutamente nada, pero nosotros si forzamos nuestro cuerpo, traspasándonos, por las urgencias, viniendo las úlceras y demás males que ya se han mencionado en otros apartados, referentes al estrés.

El equilibrio tendrá que realizarse en las cuatro dimensiones del modelo:



## 2.07.13 Conclusiones

Como se analizaba en el punto anterior, siempre va a emerger la dualidad, de atender tanto a los objetivos de la institución como a los personales, ello es así, puesto que es algo natural, si se maneja yo empresa gano y tu empleado pierdes, solo se trata de explotación,

la persona se da cuenta y hace lo mínimo, utilizando todo tipo de artificios, el resultado es que nadie gana más. Se puede comprobar como esos sistemas obsoletos, no se pueden seguir manejando están plena y totalmente desmembrados, las crisis internas se reflejan en caos externos, tanto económica como emocionalmente, en todo este gran sistema de interrelaciones, urge un cambio, a la Administración Moderna, que ha tenido tantos avances, que deben ser aprovechados, en conjunto con todas las demás áreas interdisciplinarias. Si manejamos ganar - ganar, se opera un cambio, casi mágico, el personal es reconocido, tiene lo suficiente para vivir dignamente, de acuerdo a su esfuerzo, puede realizar una carrera dentro de la organización, tiene iniciativa, se preocupa por mejorar la cosas, sabiendo que se verá recompensado justamente, la calidad se mejora, se vende más, al haber una mayor productividad, con un artículo competitivo en el mercado, que realmente satisface al cliente, por añadidura la empresa incrementa sus utilidades, estando en condiciones de proveer de prestaciones y salarios, en mejores condiciones, al personal y así sucesivamente, de tal suerte que todos ganan más, puesto que el pastel se hace más grande, las rebanadas a repartir son mayores para todos. Y no solo en el ámbito económico, también en la persona, en su realización, en sus relaciones familiares y no me refiero exclusivamente a los empleados, también los dueños y gerentes, vivirán en un ambiente más cordial, sano y prometedor, con repercusiones sociales.

**Para el manejo de los temas: Comportamiento organizacional, Comunicación, Poder, Política, Conflicto, Negociación, Relaciones interpersonales, Cambio, Organizaciones que aprenden y el Estrés, se toma como base la obra de Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional" <sup>34</sup> y se realizan intervenciones de otros autores en su momento.**

## 2.08 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

### 2.08.01 Definición

El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las

---

<sup>34</sup> ROBBINS, Stephen P.: *op. cit.*, pp. 7-663

organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

#### 2.08.02 Características generales

En el estudio del comportamiento humano dentro de la organización, resulta interesante analizar la actuación de la persona y sus causas, para poder entenderla y comprenderla, de esta manera tener los elementos necesarios para aplicar el liderazgo adecuado a esa situación, también con el objetivo de modificar la actuación y predecirla, tanto en beneficio de la organización como del recurso humano, dentro de un sistema abierto en el que también el entorno nacional e internacional interactúan.

Como causas, tenemos a las variables independientes, que en una persona están constituidas por sus propias características individuales, biográficas y culturales; destacando la percepción, toma de decisiones, aprendizaje y motivación. En un grupo, que es más que la suma sus miembros, se tiene a la comunicación, estilos de liderazgo, poder y política. Ya en la organización, se alcanza un nivel máximo de complejidad dentro de una estructura formal, en un grupo de grupos de personas, en la cual aparecen el diseño de la organización formal, los procesos de trabajo, políticas de recursos humanos y la cultura institucional.

La conducta misma es un conjunto de síntomas, que representan a las variables dependientes, en la persona son: la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo, como trascendentes.

Como en toda investigación, las variables independientes son la causa de las dependientes. Con tan ambiciosos propósitos, resulta indispensable la utilización interdisciplinaria de áreas tales como: Psicología, Sociología, Ciencia Política, como más importantes, de las que se especificará su intervención en su momento.

Las características biográficas, son rasgos personales como la edad, género, antigüedad y estado civil, que son objetivos y cuya obtención es fácil mediante registros de personal. Resulta indispensable conocer en cada caso cómo afectan estos factores.

La habilidad intelectual o física, es la capacidad que tiene un individuo de realizar varias tareas en un trabajo. Se desarrolla a través del tiempo por medio de la experiencia y el entrenamiento. Para la asignación y forma de desempeño de una actividad, es necesario tomar en cuenta las capacidades del personal, aquella frase de que la persona se debía adecuar al puesto ha pasado de moda, ahora la gente tiene que estar en el puesto

adecuado, en función a sus características, desde la selección hasta el diseño de carrera dentro de la organización, en armonía con los requerimientos de la función.

El líder es quien guía el comportamiento, su tarea es moldearlo según lo requerido, para que el seguidor se desarrolle y se optimice el Alto Desempeño. Pero para lograr esto, influyen una serie de parámetros, de tal suerte que se torna en algo sumamente retador. A través de los temas siguientes se pretende analizar dichos factores en un intento para entender cómo funcionan.

### 2.08.03 Personalidad

Se define como, la suma total de las formas en las cuales, un individuo reacciona e interactúa con otros. La máxima complejidad se da cuando se trabaja con personas, cada una tan diferente, en un sentido integral, desde sus propias formas de ser, sentir, pensar, actuar; sumándole que interactúan con otras dentro de una institución. Con factores como la herencia, ambiente y situación.

Los atributos de la personalidad de mayor influencia en el comportamiento son:

- ◆ lugar de control (*locus*), de tal suerte que quienes creen que controlan su destino son individuos internos y los que creen que son el producto de la suerte, tanto como de la oportunidad, son los externos.
- ◆ el maquiavelismo, representado por el grado en el que un individuo es pragmático, manteniendo una distancia emocional, creyendo que el fin justifica los medios; habla de la manipulación de acuerdo a la situación.
- ◆ autoestima, es el grado en que el individuo se gusta o se disgusta de sí mismo; directamente relacionada con las expectativas de éxito, debido a que las personas se creen capaces de logros; como nos lo señala el famoso relato de Pigmaleón.
- ◆ automonitoreo, midiendo la habilidad de un individuo de ajustar su comportamiento a factores situacionales externos.
- ◆ toma de riesgos, este grado es diferente para cada quien, la decisión va a depender, de la evaluación personal en una situación dada.

Existe un sistema muy común que consiste en clasificar a la persona como predominantemente de personalidad tipo A o B:

Personalidad tipo A, involucramiento agresivo en una lucha crónica, incesante por lograr más y más, en menos y menos tiempo, si es necesario, contra los esfuerzos de otras cosas u otras personas; teniendo las siguientes características:

- ◆ están siempre moviéndose, caminando y comiendo rápidamente.
- ◆ se sienten impacientes con la velocidad a la cual muchos eventos toman lugar.
- ◆ tratan de pensar en dos o más cosas a la vez.
- ◆ no están de acuerdo con el tiempo libre.
- ◆ están obsesionados con los números, miden su éxito en términos de cuánto adquieren con cada cosa.

Personalidad tipo B, es exactamente lo opuesto al tipo A, raramente apresurados por el deseo de obtener un salvaje número de cosas o participar en una serie eternamente creciente de eventos, en una cantidad de tiempo siempre decreciente; teniendo las siguientes características:

- ◆ nunca sufren de sentido de la urgencia del tiempo con su acompañante impaciencia.
- ◆ no sienten la necesidad de mostrar o discutir ya sea sus logros o éxitos, a menos que tal exposición sea demandada por la situación.
- ◆ juegan por diversión, más que por exhibir su superioridad a cualquier costo.
- ◆ pueden relajarse sin tener sentimientos de culpa.

Si entrevistamos a un psicólogo acerca de la personalidad, él mismo nos indicaría que no existe una persona idéntica a otra y que sus características constituyen infinitas combinaciones, mas sin embargo es algo que el líder debe tomar en cuenta en su función de influencia, aun cuando no sea un experto, si se interesa y aprende, poco a poco va obteniendo avances insospechados.

#### 2.08.04 Aprendizaje

Conceptualizado como cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento, que ocurre como resultado de la experiencia.

Se presentan algunas teorías sobre el aprendizaje:

- ◆ condicionamiento clásico, en el que un individuo responde a ciertos estímulos que ordinariamente no producirían tal respuesta, como se ejemplifica con los perros salivosos de Pavlov, que después de varias veces de sonar un timbre y darles carne de manera inmediata, con el solo hecho de escuchar el mismo sonido ya salivaban.

- ♦ condicionamiento operante de Skinner, a través del cual un comportamiento deseado lleva a la recompensa o a la prevención del castigo, es decir un comportamiento dirigido por sus propias consecuencias, recibiendo la influencia del refuerzo o carencia de él.
- ♦ teoría del aprendizaje social, establece que la gente aprende a través de la observación y de la experiencia directa, donde juega un papel importante la percepción, debido a que es algo subjetivo y no objetivo, el medir las consecuencias de una acción determinada; en la sociedad se dan modelos a seguir.

Se tiene que tener fe en que la gente aprende y cambia, habrá que utilizar los medios adecuados en entrenamiento, cursos, seminarios y actividades recreativas familiares, incluso.

#### 2.08.05 La percepción

Es un elemento crucial en el comportamiento, no se trata de como son las cosas realmente, sino de como las siente la persona, desde su marco individual y que como ya se vio, con ese gran conjunto de características y contexto que la hacen tan compleja. Para el líder es indispensable descubrir la percepción de la gente en una situación, para así saber actuar acertadamente.

La percepción es un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente, teniendo como factores:

- ♦ el perceptor, con sus características personales, entre las que destacan: las actitudes, motivaciones, intereses, experiencias y expectativas.
- ♦ el objetivo, representado por lo que se está observando, que tiene sus propios atributos, como movimiento, sonido, tamaño, etc.
- ♦ la situación, el contexto formado por los elementos alrededor del ambiente, sin perder de vista que cada situación es diferente.

El líder tiene que descubrir cómo la gente está percibiendo las cosas, independientemente de cómo sean realmente, para establecer una comunicación empática.

---

**2.08.06 Percepción y toma de decisiones**

Existe una relación entre ambos, debido a que, la conducta dependerá, de la forma en que la persona sienta una situación especial y de la información que tenga de ésta, siendo filtrada, procesada e interpretada, en un proceso de evaluación.

La decisión se da, cuando se opta entre dos o más alternativas, como reacción a un problema, cuando existe una discrepancia entre el estado actual de las relaciones y algún estado deseado.

El proceso racional de la toma de decisiones, es un modelo de toma de decisiones que describe cómo los individuos deberían comportarse a fin de maximizar algún resultado, señalando los siguientes pasos:

- ♦ definir el problema.
- ♦ identificar los criterios de decisión.
- ♦ distribuir los pesos a los criterios.
- ♦ desarrollar las alternativas.
- ♦ evaluar las alternativas.
- ♦ seleccionar la mejor alternativa.

A su vez las premisas de este sistema son:

- ♦ claridad del problema.
- ♦ opciones conocidas.
- ♦ preferencias claras, preferencias constantes, sin límite de tiempo o costo.
- ♦ paga máxima.

Las decisiones en las organizaciones se toman de diferente forma, en ocasiones simplemente se encuentra una solución aceptable o razonable a un problema, con frecuencia las opciones tienden a confinarse a la sintomatología y a la alternativa actual, mediante un juicio más que por un modelo definido, teniendo como formas más comunes:

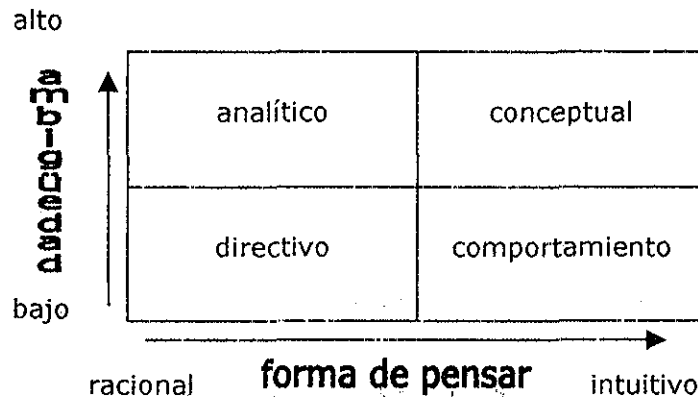
- ♦ la racionalidad limitada, toma de decisiones mediante modelos simplificados que extraen las características esenciales de los problemas sin capturar toda su complejidad.
- ♦ intuición, proceso inconsciente creado de la experiencia destilada, que se complementa con el análisis racional.
- ♦ heurística, atajos de juicio en la toma de decisiones al elegir opciones; la heurística de disponibilidad, es la tendencia a basar juicios en la información disponible; heurística de



la representación, que evalúa la probabilidad de ocurrencia al inferir analogías y ver situaciones idénticas donde no existen.

- ♦ escalamiento del compromiso, un creciente compromiso a una decisión previa a pesar de que existe información negativa.

Los estilos en la toma de decisiones dependen también de las diferencias individuales, como se observa en el siguiente esquema:



Las restricciones organizacionales surgen en la toma de decisiones cuando:

- ♦ la evaluación del desempeño es en función a los criterios de evaluación.
- ♦ los sistemas de recompensa que sugieren las opciones preferibles.
- ♦ rutinas programadas en políticas y reglamentos.
- ♦ restricciones de tiempo impuestas por el sistema.
- ♦ precedentes históricos que tienen un contexto, hechos que restringen las opciones actuales.

La ética también influye en las decisiones, como en el utilitarismo al proporcionar mayor bienestar a la mayoría y con el estado de desarrollo moral, que es una evaluación de la capacidad que tiene una persona para juzgar lo que es moralmente correcto.

En función a cómo percibimos es que decidimos cómo actuar, es por ello que resulta trascendental diagnosticar la forma en que la gente está interpretando una situación.

## 2.08.07 Creatividad

Aparece siempre como aquella habilidad de cambiar ideas en una forma única o hacer asociaciones inusuales entre ellas.

Se tiene un potencial creativo, saliendo de las raíces sociológicas para pensar en función a un problema de diferente manera, con el hemisferio izquierdo cerebral, por medio de un pensamiento horizontal.

Algunos métodos para estimular la creatividad individual están representados por:

- ♦ evitar la instrucción directa, donde la gente tiende a aceptar soluciones obvias, limitando su capacidad.
- ♦ lista de atribución, una lista de lluvia de ideas, incluso aparentemente ridículas, que después serán discriminadas en alternativas viables.
- ♦ pensamiento lateral, sustituyendo al pensamiento vertical tradicional, de secuencia fija y racional; postulando un pensamiento hacia los lados, horizontal, no desarrollar sino estructurar un patrón, no secuencialmente, quizá empezando por el final para resolver un problema, darse el permiso del error que conduce a lo correcto, sin restringirse a información relevante, utilizando deliberadamente información aleatoria para tener un punto de vista nuevo; la sinética utiliza las analogías y la razón invertida para hacer lo extraño familiar y lo familiar extraño, estableciendo que los problemas no son nuevos sino verlos desde una nueva forma, abandonando las formas rutinarias.

El pensamiento creativo integral que propone Rodríguez Estrada <sup>35</sup>, hace énfasis en que constituye el motor de toda cultura y de todo progreso, en todos los ámbitos, yendo más allá de lo natural para resolver los problemas, hacerse la vida más fácil y agradable, con el desarrollo de la ciencia y tecnología.

El pensamiento nace de la razón, se expresa a través de la palabra, el encadenamiento de pensamientos (razones), forman el raciocinio que al expresarse en palabras da origen al discurso y al tratado. La metáfora es un proceso mental que transporta el sentido de una palabra mediante una comparación explícita o implícita. La alegoría presenta un objeto de tal modo que evoca el pensamiento de otro objeto o situación.

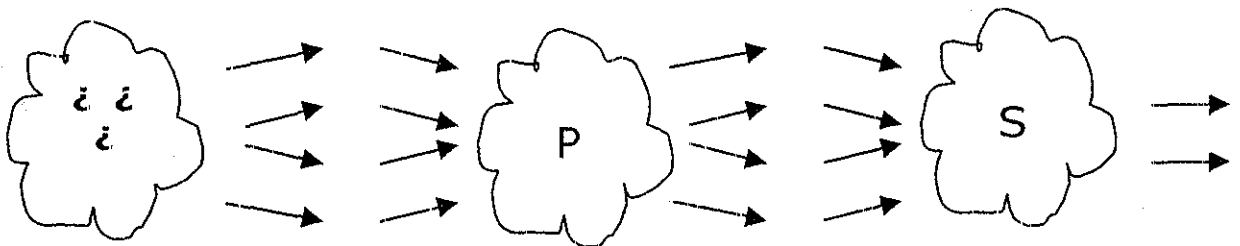
El pensamiento divergente, lateral o paralelo, no pregunta cómo es, si es cierto o falso, a dónde lleva; siendo flexible, manejando orientaciones y posibilidades; no pone énfasis en el análisis factual, sino en el diseño y vías de salida; no pone la alternativa rígida puesto que

<sup>35</sup> RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro: El pensamiento creativo integral. 1ª Edición, México, McGraw-Hill, 1997, pp. 1-50.

no se concentra en encontrar la verdad, sino posibilidades; lleva a probar una y muchas veces más; así tenemos:

PENSAMIENTO LINEAL	PENSAMIENTO PARALELO
juzga	explora
contradice	armoniza
excluye	integra
busca la verdad	busca un diseño posible
se caracteriza por:	
lo estático	el movimiento
lo que es	lo que sigue o pueda seguir
la definición	la posibilidad
lo absoluto	lo relativo
lo ya dado	el cambio
la afirmación	la exploración
la arrogancia	la modestia
la roca dura	el agua fluida
el contorno rígido	el contorno flexible
la mutua exclusión	el traslape ( <i>overlap</i> )

Se promulga la tradición vs. pensamiento creativo, con todo el esfuerzo que requiere el vencer la inercia, como nadar en contra de la corriente, debido a que el pasado tiende a ser la guía del futuro. A pesar de ello el progreso ha salido triunfante con saltos creativos (*breakpoints*), por ejemplo del molcajete a la licuadora, creación de la computadora, etc. En la resolución de problemas se enfrentan la razón a la imaginación y la intuición a la lógica, como se observa en el diagrama (P corresponde al problema y S a la solución):



El sistema escolar tradicional se antepone al pensamiento creativo, donde el profesor enseña, marcando, señalando, mostrando algo, a un grupo masivo de alumnos.

El lenguaje puede ser aliado o enemigo, dependiendo de como se maneje, a los profesores les compete, tal vez más que a otros, reconocer la importancia de la expresión verbal, convirtiéndose en expertos del lenguaje creativo, ya que repercute en la comprensión de las realidades y en la comunicación.

La creatividad florece en el pensamiento inspirado por la emoción, en un sueño, en la motivación, en la autoestima, vinculando lo cognitivo con lo afectivo de la persona.

El pensamiento creativo y la empresa, se materializan en: valores y objetivos compartidos; equipos abiertos y sinérgicos; diseños novedosos, originales y atrevidos; decisiones abiertas y audaces; hábil manejo de los recursos materiales.

El pensamiento es el principal reflejo de la personalidad, concretando los seis pasos del proceso creativo: (1) cuestionamientos; (2) acopio de datos y/o materiales; (3) incubación; (4) iluminación; (5) elaboración; (6) comunicación.

La creatividad es el mejor modo de dar significado a la vida, en una dimensión ética, al servicio del individuo y de la comunidad, desde la invención de un aparato, hasta una composición musical, constituyendo el arte de vivir.

Gracias a las mentes creativas es que hoy gozamos de una civilización con avances extraordinarios. No entendemos como es que los genios logran tanto, quizá no obtengamos cosas tan extraordinarias, pero sí mejoremos las que están a nuestro alrededor, ejercitando el pensamiento paralelo, cuántas veces decimos que no somos capaces de hacer algo y cuando lo intentamos tenaz e inteligentemente, con fe en nosotros mismos y en los demás, los resultados son increíbles, venciendo todos los prejuicios de lo tradicional, de lo que ya funciona adecuadamente, pero como se dice en la reingeniería pude haber algo todavía mejor. Los nuevos sistemas educativos, ya contemplan una enseñanza por procesos, en el que el alumno llega por sí mismo a las conclusiones correctas, con ayuda del profesor, que propicia la investigación, el debate, el cuestionamiento y la discusión, haciendo que se sustenten las posturas adecuadamente; haciendo un uso del lenguaje que vaya acorde a lo anterior y que el alumno aprenda a manejarlo de igual forma. No tan solo existe una circunscripción a elementos materiales, también la creatividad influye en cuestiones emocionales, cuando se tiene la satisfacción de haber hecho algo de una nueva manera, con base a la experiencia y al conocimiento, pero sobre todo, al convencimiento de la mejora, es algo que se compara al aplauso que recibe el artista, dando significado a la vida, la misión personal realizada; obviamente está relacionada con la personalidad, existe gente que es creativa de nacimiento y se observa a lo largo de toda su vida, otros tenemos que hacer esfuerzos mayores, cada quien con diferentes inclinaciones y variados grados de satisfacción en ser innovadores. En la empresa, de manera especial, es el recurso humano, quien tiene la necesidad de esa creatividad, que sea capaz de sacar a la organización adelante, con retos tan fuertes como los actuales en el ámbito social, económico y político. Por supuesto

que cuando hablamos de todos estos puntos, resulta difícil una objetividad, formar una lista infalible y tangible de cómo llevar a los hechos la creatividad, será necesario convencerse de sus bondades, para atreverse a hacer algo innovador, en la oficina, la fábrica, la familia, el deporte, la recreación, etc.; aun que en realidad se ha venido haciendo siempre, analice sus actividades y logros verá como sí ha hecho mucho en realidad, pero si le aplica *tips* aconsejados por quienes han profundizado en ésto, será más efectivo, desarrollando la habilidad mediante el ejercicio, dejando el escepticismo para quien no quiere progresar.

#### 2.08.08 Psicología de la conducta <sup>36</sup>

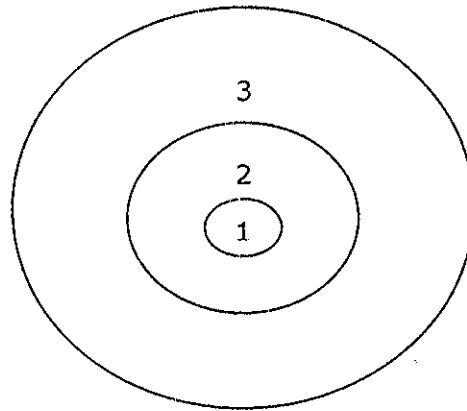
Tradicionalmente se ha conceptualizado a la Psicología como la que tiene por objeto de estudio: el alma, la conciencia, la mente, olvidando que son entidades abstractas, sin establecer una adecuada delimitación, creando una complicada mitología de la que aun no se han desembarazado las corrientes modernas; luego entonces el estudio debe centrarse en los fenómenos psicológicos o mentales, inmersos en una cultura, sociedad y época.

Desde luego que el ser humano tiene una participación indiscutible, que se caracteriza por: (1) su naturaleza humana, que forma parte de la naturaleza pero ésta es modificada por su condición social; (2) ser concreto, perteneciente a determinada cultura, clase social, grupo étnico, religión, no de manera abstracta, sino en determinadas condiciones y en un momento dado; (3) ser social, incorporando y organizando experiencias con los demás individuos; (4) ser histórico, tanto individual como colectivamente es el resultado de un desarrollo en el que emergen nuevas potencialidades; (5) tener un medio ambiente social, del que provienen los estímulos fundamentales para la organización de sus cualidades psicológicas; (6) por no poder concebir la condición humana por pura reflexión, sino socialmente condicionada; (7) la posibilidad de pensarse a sí mismo como objeto, utilizando el pensamiento, símbolos universales, lenguaje, prever y planificar su acción, utilizar instrumentos y técnicas, lo que lo distingue de los demás seres vivos; (8) la producción de medios de subsistencia, creando así la matriz fundamental de todas las relaciones humanas. La conducta está determinada por todas las manifestaciones del ser humano, cualesquiera que sean sus características de presentación, como respuestas significativas, por las cuales, en una situación, integra las tensiones que amenazan la unidad y el equilibrio del organismo, o bien como el conjunto de operaciones (fisiológicas, motrices, verbales y mentales) por las

<sup>36</sup> BLEGER, José: Psicología de la Conducta. 1ª Edición, México, Paidós, 1999, pp 13-167.

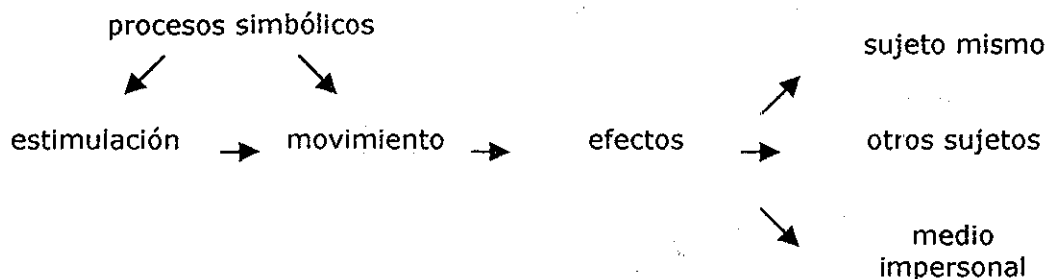
cuales un organismo en una situación, reduce las tensiones que lo motivan y realiza sus posibilidades.

De esta manera la conducta se coloca como fenómeno central de la Psicología, como un proceso dinámico, en función a la personalidad y su inseparable contexto social, con cuatro proposiciones mínimas esenciales: (1) funcional, con la finalidad de resolver tensiones; (2) siempre implica conflicto o ambivalencia; (3) solo se puede comprender en función del campo o contexto en que ocurre; (4) todo organismo vivo tiende a preservar un estado máximo de integración o consistencia interna, Riviére determina las áreas de la conducta de la siguiente manera: (1) área de la mente; (2) área del cuerpo; (3) área del mundo externo, según el diagrama siguiente:



Debido a la preponderancia y coexistencia de las áreas de conducta, puede existir el predominio de algún área en un momento dado; tenemos al predominio sucesivo que es relativo y se alterna en diferentes áreas; también al predominio estable que es permanente en un área; por último el predominio contradictorio, en el que coexisten en forma equivalente las tres áreas.

Por otro lado los autores Mowrer y Kluckhohn señalan los siguientes elementos en el proceso de conducta:



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Aquí los procesos simbólicos corresponden a razonar, planificar, imaginar, considerar, pensar, etc.

La conducta se analiza a la luz de la situación dada, representada por ese conjunto de elementos, hechos, relaciones y condiciones, que cubre siempre una fase o período, factores internos y externos, orgánicos y ambientales.

Los ámbitos de estudio de la conducta son: (1) psicosocial, basado en el propio individuo y sus relaciones interpersonales; (2) sociodinámico, centrado en el grupo tomado como una unidad; (3) institucional, analizando la relación de los grupos entre sí y las organizaciones.

El fenómeno de conversión consiste en la transformación de un fenómeno psíquico en un fenómeno somático, según Freud, pero en realidad representa la existencia de un conflicto.

Ya se había dicho que la conducta tiene la finalidad de descargar una tensión, debido a que todo organismo se halla en un equilibrio inestable (entropía), que intenta mantenerlo (homeóstasis) pero siempre hay cambios que lo impiden, al perderlo se crea una tensión y es cuando la conducta actúa para restablecerlo, no para eliminar toda tensión sino mantenerla en un nivel óptimo; de tal suerte que el desarrollo de la personalidad se logra con un grado adecuado de ansiedad y no con su ausencia total.

La tensión en sí misma no es la causa del desequilibrio, es tan solo un síntoma, habrá que descubrirla para actuar adecuadamente.

La ansiedad es una señal de alarma que indica que se ha presentado un desequilibrio o desorganización en el área psicológica.

El manejo de la tensión como objetivo de la conducta no es mecánico, es producto de un proceso de aprendizaje y de adaptación, con creaciones nuevas, aunque también puede ser estereotipado.

La comunicación incluye todos los procesos en los cuales la conducta de un ser humano (consciente o inconsciente) actúa como estímulo (intencional o no) de la conducta de otro u otros seres humanos. El lenguaje es un medio de comunicación, los símbolos que maneja en las palabras cumplen un rol de reproducción, del emisor al receptor; también existen otros elementos en la comunicación preverbal como el timbre de voz, actitudes, gestos, acciones, etc.

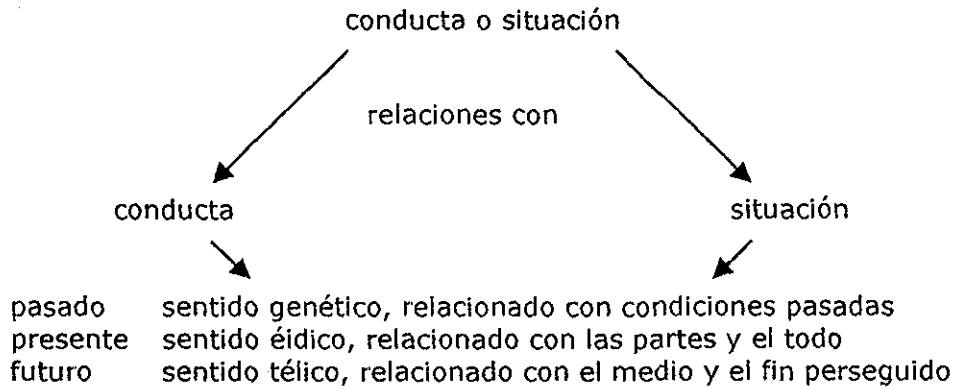
Toda conducta tiene un sentido y significado, al relacionarla con la vida de la persona y con la situación en que se desarrolla, Blumenfeld estableció:

- ◆ sentido semántico, la relación entre signos y objetos.
- ◆ sentido télico (final), algo que es un medio y persigue un fin.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

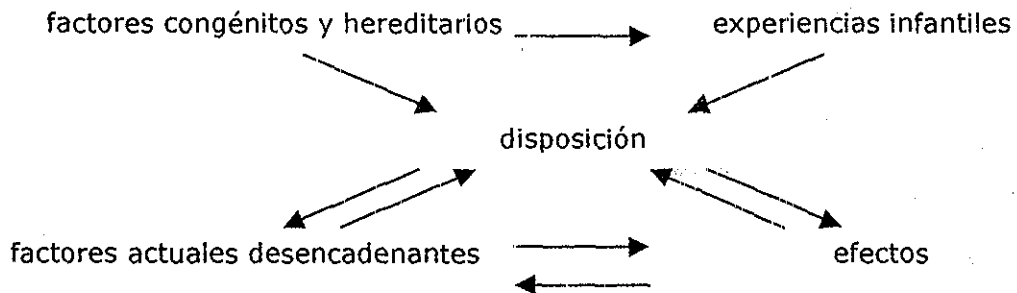
- ◆ sentido estructural o éidico, la relación entre las partes y el todo.
- ◆ sentido lógico o fundamental, relación entre un enunciado y su fundamentación.
- ◆ sentido de motivación, relación entre el comportamiento y su motivación.

Las relaciones que establecen el sentido se esquematizan como sigue:



El principio de determinismo afirma el condicionamiento causal de todos los fenómenos, Freud ha estudiado el carácter causal de los fenómenos psicológicos, indagando los motivos de la conducta, del por qué.

Las series complementarias de Freud se ejemplifican como sigue:



El conflicto surge como resultado de conductas (motivaciones) contradictorias, es consustancial con la vida misma, tanto como propulsor como una situación patológica, implicados en todos los ámbitos: psicosocial, sociodinámico e institucional.

Frustraciones, se dan cuando no se obtiene el objeto necesario para satisfacer necesidades, el obstáculo puede ser interno o externo, el grado de tolerancia al conflicto varía como

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



resultado del desarrollo y estructura de la personalidad total, mientras existe mayor madurez menos probabilidad se tiene al conflicto, sin provocar desorganización.

Tipología de los conflictos:

- ♦ atracción - atracción, el sujeto se siente atraído por dos objetos a la vez, pero son incompatibles entre sí, pero tiene que elegir.
- ♦ rechazo - rechazo, el sujeto tiene que elegir entre dos situaciones desagradables.
- ♦ atracción - rechazo, el sujeto se enfrenta con tendencias contradictorias en función a un mismo objeto.

La ambivalencia es la atracción - rechazo de coincidencia sobre el mismo objeto contradictoriamente, acompañado de depresión y culpa; la divalencia es la división en dos conductas disociadas con dos objetos distintos, también ambivalente de odio y amor por ejemplo a la madre, pero como defensa psicológica ante la culpa (como se va a odiar a la madre), se retiene el amor a la madre y el odio se le transfiere a la hermana.

La ansiedad puede estar ligada al conflicto ambivalente y ser depresiva lo que se conoce como tristeza; también cuando la disociación divalente se pierde ocasionando ansiedad paranoide o sea miedo; ambos no son excluyentes sino coexistentes con una relación dinámica, se califica el predominio.

Las conductas defensivas son las técnica con las que opera la personalidad total, para mantener el equilibrio homeostático, eliminando una fuente de inseguridad, peligro, tensión o ansiedad, pero no resuelven el conflicto, como fracasan producen ansiedad.

La proyección es el hecho de atribuir a objetos externos características, intenciones o motivaciones, que el sujeto desconoce en sí mismo.

La introyección, es incorporar o asimilar características o cualidades que provienen de un objeto externo.

La regresión, consiste en la reactivación y actualización de conductas o de un nivel total de comportamiento que corresponde a un período anterior ya superado.

El desplazamiento, las características de un objeto se difunden a otros.

La represión, es la exclusión de objetos de una conducta actual.

La conversión, en donde uno de los términos del conflicto se fija como conducta, en el área del cuerpo como síntoma o manifestación orgánica.

El aislamiento, distanciamiento de la conducta ligada a uno de los objetos parciales, para impedir la reaparición del objeto reprimido o negado.

La inhibición, impotencia o déficit de un tipo de conducta.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La racionalización, es una forma de negociación que para evitar el conflicto o frustración, se dan argumentos que lo encubren.

La formación reactiva, se reprime la conducta ligada al objeto malo pero no en forma estable sino con un peligro constante de reactivación.

La sublimación, conductas socialmente aceptables y útiles, pero con rechazo cultural originalmente.

La personalidad es el centro de estudio de la Psicología como unidad de la conducta, motivación, etc., como una totalidad con una organización de relativa estabilidad e integración, con un grado de complejidad máximo, formada por incorporación de roles, en donde toda conducta es un rol social.

La voluntad es una cualidad de la conducta de concordancias o discordancias y el mayor o menor grado de vacilación en el área del mundo externo; característica resultante del grado de conflicto; grado de concordancia entre lo que un sujeto se propone con lo que realmente hace.

Las percepciones, no constituyen una copia pasiva del objeto sino una respuesta discriminatoria entre lo interno y lo externo.

La memoria es la posibilidad de actualizar, frente a estímulos adecuados, una conducta aprendida.

El juicio califica la posibilidad y el carácter de la discriminación.

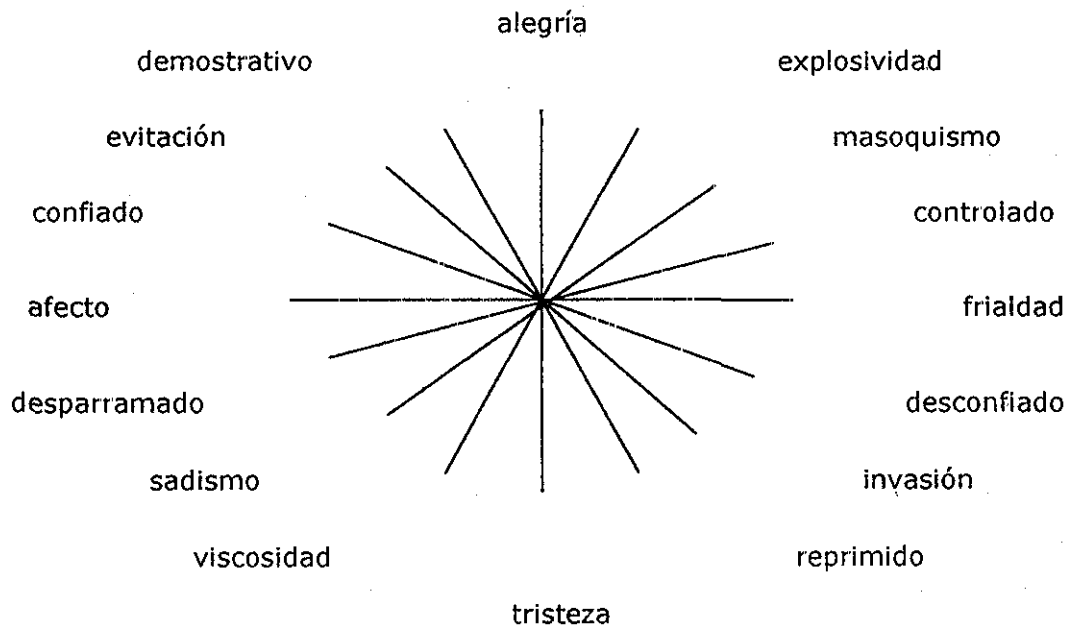
El pensamiento es una conducta de relación objetiva, operante con símbolos y abstracciones de las cosas.

La fantasía, se opera simbólicamente en un juego de roles.

La inteligencia califica el rendimiento de la conducta.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Gráfica de la polaridad de la personalidad:



El temperamento está constituido por las características afectivas más estables y predominantes heredadas, las influencias ambientales durante los primeros años de vida son de gran importancia también para la personalidad.

El carácter está dado por las pautas de conducta más habituales o persistentes, con influencia predominante del medio ambiente.

La conducta y la apreciación personal tienen un desarrollo en el que se van organizando progresivamente, en un proceso dinámico en el que se modifican establemente, gracias al aprendizaje.

La cultura no consiste exclusivamente en la transmisión de generación en generación, sino la transmisión de la personalidad misma, por la educación en diferentes tipos de civilización.

Existe una corriente muy conocida del psicoanálisis de Freud <sup>37</sup>, que tiene las siguientes características:

- ◆ "yo" controla el sistema consciente
- ◆ "ello" funciona en contra de nuestra intención o voluntad, aparentemente de manera independiente a nosotros
- ◆ "superyó" fuerza directiva que trabaja con nuestras ideas y principios, valores morales y Dios

---

El "superyó" representa las restricciones morales y el estímulo hacia la perfección, enfrentándose al "ello" constituido por los impulsos, éstos a su vez estimulan al "yo", que se encuentra entre dos fuegos y si son muy fuertes entonces desarrolla una conducta neurótica, la cual consiste en un mecanismo que protege de esos desequilibrios, poniendo orden y equilibrio en la vida; son dos las formas de perder el equilibrio: (1) si el "superyó" es demasiado intenso y el "yo" no puede alcanzar sus ideales; (2) que el "ello" con sus emociones es tan fuertes que el "yo" no puede dominar sus impulsos. La función de la conducta neurótica consiste en establecer ceremonias y reglas que tratan de entenderse con los impulsos y las prohibiciones, mientras el "superyó" se encarga de la conducta del hombre para el futuro, el "yo" establece una separación entre el pasado, presente y futuro, el "ello" no participa en cuestiones de tiempo y éste no existe en el inconsciente, siendo un producto artificial al igual que el espacio que separa unas cosas de otras. En nuestros sueños nos desentendemos del tiempo y el espacio, mezclando presente, pasado y futuro.

Resulta indispensable que el líder tenga conocimientos básicos de Psicología, para entender la personalidad, percepción, comportamiento, etc. Razón por la cual se han incluido resúmenes que se consideraron interesantes. Aquí el autor maneja a la conducta como centro de la Psicología y como producto integral de toda una serie de factores que se suceden a lo largo de la vida y que se van imprimiendo en la historia de la persona.

#### 2.08.09 Psicología aplicada al liderazgo organizacional <sup>38</sup>

El hecho de llevarse bien con los demás no es algo innato, sino una elección del individuo, influyendo innumerables factores, tales como la cultura, clase social, familia, amigos, instituciones (que forman los factores macro), experiencias y conocimientos adquiridos, de acuerdo al fin deseado, a estos factores se les denomina socialización, que constituye el aprendizaje de reglas y principios de la vida social, dichos parámetros tienen influencia directa en el comportamiento, o sea los valores, las actitudes, los gustos, las preferencias, las emociones y las capacidades, que a su vez forman los factores micro.

Los valores son principios relativos a cosas o aspectos espirituales significativos para cada persona, por ejemplo el placer es diferente de persona a persona, incluso se puede realizar una actividad actual que proporcione un placer futuro, como el estudiar.

---

<sup>38</sup> NEVES DE ALMEIDA, Fernando: Psicología para Gerentes. Conducta para el éxito en las empresas. 1ª Edición México, McGraw-Hill, 1999, pp. 5-299.

Creencias, son una especie de anteojo para analizar la situación y así seleccionar el comportamiento:



Las creencias dependen de la información disponible respecto a un objeto, acontecimiento, persona o grupo y al asunto, la cual es adquirida a lo largo de la vida a través de las vivencias, es por eso que se debe buscar tener más información en torno al elemento humano, para tener menos prejuicios y mayor capacidad de discernimiento y adaptación a la situaciones que se presentan.

Las actitudes tienen dos componentes: (1) elemento cognitivo, representado por las creencias; (2) el elemento afectivo, que resulta de la comparación en función a la creencia. Aristóteles nos habló del Hedonismo, la búsqueda del bienestar y del placer, huyendo del dolor y malestar, recordando que el placer no tiene que ser físico (también espiritual), ni inmediato (ahorramos para unas vacaciones futuras, privándonos hoy de ciertas cosas, como un costo de oportunidad).

La actitud negativa se da cuando las creencias provocan emociones no placenteras (las creencias se contraponen a las emociones), de lo contrario tenemos una actitud positiva, cuando las creencias dan origen a emociones placenteras (existe concordancia entre creencias y emociones), todo ello da origen a una predisposición de acción, denominada conducta, que constituye el tercer elemento de la actitud.

Es curioso como se crea un círculo vicioso ante una actitud negativa, por ejemplo: un jefe cree que sus subalternos son flojos y por lo tanto ejerce su liderazgo de tipo militar; a él lo educaron en el valor del trabajo y lo ama, creando desconfianza con los demás por existir oposición a sus valores; ellos también se apartan de él, no les gusta que los trate como si fueran esclavos, solo dando órdenes; alguien habla con este jefe y le dice que debe cambiar su sistema, solo por no dejar lo hace, proporcionando un poco de libertad, pero con la misma actitud negativa, claro que los otros no hacen nada y entonces él se justifica, comentando: ya ven como yo tenía razón y sigue como antes.

Habrán que hacer una revisión de nuestras creencias que consideramos verdades, para que a la luz de la información y de la vida actual, reconsideremos si se requiere algún cambio.

Las emociones, son fuerzas poderosas que influyen en el comportamiento, son la base de cualquier conflicto, tanto como de las mejores acciones, definidas por tres elementos: (1) estado de excitación del cuerpo debido a un cambio psicológico; (2) estado del espíritu que parcialmente revela el estado de excitación, agradable o desagradable; (3) materialización de lo anterior a través de alguna forma de expresión.

Las habilidades o competencias son las capacidades para realizar cosas y que están en relación a las aptitudes innatas y de formación, las cuales deben de comulgar con los requerimientos del puesto, sin olvidar las habilidades interpersonales que se tienen que desarrollar.

Seguramente hemos escuchado esto antes: no logré tener a tiempo el reporte porque el jefe de compras no me pasó la información necesaria, él es un irresponsable; entonces yo me justifico y los demás sí son culpables. Será mejor considerar que a pesar de que todos somos diferentes, cada quien con su propia personalidad, pero que después de todo existen semejanzas, somos criados en la misma cultura, somos semejantes, humanos todos con sentimientos, habilidades y deficiencias, aplicando el principio aquél: no hagas a otro lo que no quieras para ti...

El autor en que se basa esta parte hace mención a varias relaciones:

Relación Alfa: hombre/trabajo

El ser humano necesita de actividad, de estimulación para poder desarrollar plenamente sus capacidades, lo malo es que a veces las circunstancias llevan a hacer algo que no gusta y se hace por necesidad.

El hecho de escoger la manera más económica para hacer algo, constituye la materia central del avance tecnológico, que es perfectamente válido y no es porque el hombre sea flojo por naturaleza, como algunos dicen.

Las personas tienen necesidad de brillar para ellas mismas y para los demás, el trabajo es un campo fértil en este sentido.

Relación Beta: hombre/motivación

La motivación es el resorte disparador de la acción, donde existe un estado de tensión fisiológico o psicológico, derivado de una necesidad.

La seguridad psicológica se relaciona con no sentirnos víctimas de tratamientos arbitrarios, de que dominamos mínimamente el medio en que vivimos, reduciendo la incertidumbre del futuro.

La curiosidad nos acompaña desde niños es por ello que atrae un trabajo interesante, con tareas diferentes y retadoras.

La necesidad de amor, amistad y convivio, a través de las cuales el hombre se realiza como persona y que en las organizaciones se traduce en eficiencia y calidad de vida

La necesidad de sentirnos importantes, contando con la atención de quien es significativo para nosotros y nos pide opinión respecto de algo que también es preponderante, aun cuando sean cosas cotidianas.

La necesidad de reconocimiento cuando hacemos un buen trabajo dentro de esa intervención social humana. Algo ha venido a trastornar muchas cosas, es el mal actual de la falta de tiempo y así corriendo siempre, si algo salió bien que bueno sigamos con lo otro y ni las gracias damos mucho menos otra cosa, porque incluso tenemos actividades empalmadas y no salimos de una cuando ya tenemos tres encima.

Necesidad de poder que muchas veces no es más que una ilusión, porque después de todo, quien puede obligarnos a querer algo, aun cuando lo hagamos por la fuerza, de tal suerte que tiene mejores resultados cuando se practica la participación y así todos felices y contentos, bueno en términos razonables claro.

Necesidad de realización, por el simple placer de lograr.

Necesidad de desarrollo, de evolucionar, de ser más competente, tan natural al hombre como insaciable, en lo material y espiritual, por el ser y el vivir.

Las frustraciones son estados de tensión interna aumentada, que resultan de nuestra incapacidad de satisfacer una necesidad, la preocupación será el poder contar con todos los elementos, para la realización exitosa de una actividad.

La excelencia se logra al convertir el trabajo de los colaboradores en algo desafiante, digno de recompensa cuando se merezca, dejando que participen en las decisiones, mostrando la importancia de sus opiniones, dando más responsabilidad, creando ideales.

Algunos principios generales sobre motivación:

- ◆ nadie produce resultados de excelencia a no ser que se esfuerce mucho.
- ◆ siendo todo el resto constante, la facilidad con que se logran los objetivos es directamente proporcional, a la adecuación entre el perfil personal y las características de la función.

- ♦ las personas mal dirigidas desperdician mucha energía.
- ♦ las personas sin formación no producen resultados de excelencia.
- ♦ las personas solo se esfuerzan porque quieren.
- ♦ las personas solo escogen trabajar más, cuando eso sea más gratificante que elegir lo contrario.

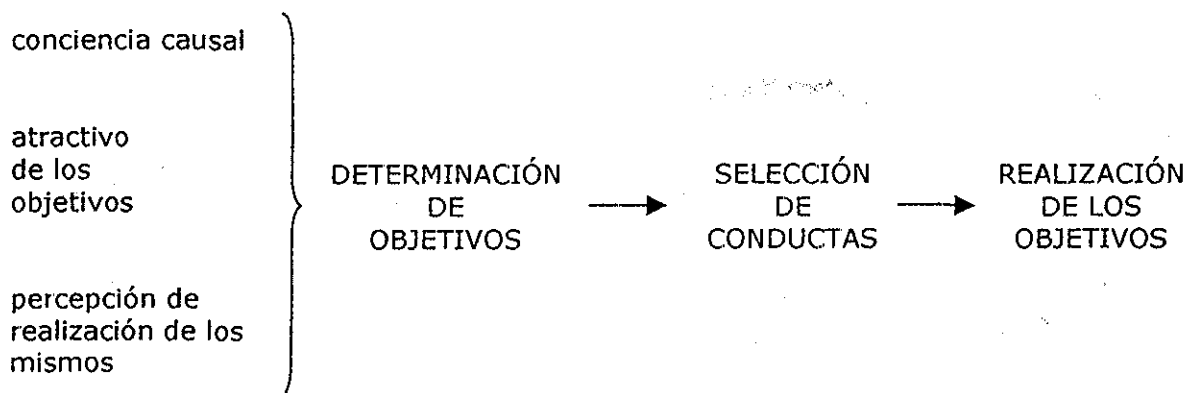
Cómo lograr buenos desempeños:

- ♦ crear una actitud proactiva y de autoconfianza en los colaboradores.
- ♦ convencer a los colaboradores de que el buen desempeño será recompensado.
- ♦ ser justo en la atribución de las recompensas.
- ♦ identificar las señales de frustración y ayudar a eliminarlas.
- ♦ ser claro en la definición de las expectativas.

Relación Gama: hombre/logros

La seguridad que cada persona siente respecto de sus capacidades y lo que puede obtener al aplicarlas, en una actividad de ciertas características, es esencial para realizarla con eficacia, teniendo una consciencia causal, conociendo con una mayor certeza el producto de su conducta; en las empresas ayuda mostrar como es que funciona, cuales son los efectos del trabajo individual en el global (por aquello de no pegar tabiques, sino construir una catedral), lo que hace cada uno y para qué, cuál es el costo de los desperdicios, contribución en la reducción de costos, creando un Sistema de Información de Gerencia (S.I.G.).

Logrando así crear un objetivo significativo que procure el ganar - ganar, empleado/institución:





Para lograr objetivos significativos en los demás:

- ◆ objetivos atractivos, señalando las ventajas para todos.
- ◆ que las personas estén convencidas de poder lograr el objetivo, permitiendo que la forma de hacer algo sea la elegida por ellos, haciéndolos participar en todo para que se comprometan, incrementando el nivel de madurez al proporcionar oportunidades de formación, para que se puedan dominar un mayor número de comportamientos adecuados en el desempeño y desarrollo de valores comunes.

Relación Delta: sentimientos/desempeño

Sentimiento es una actitud muy fuerte en relación a un objeto, persona o situación, es lo más bello y distintivo que tenemos capaz de motivar al sacrificio sublime, da sentido a la vida, responsable de los grandes cambios de la humanidad. No es un instinto primario, sino producto de una relación prolongada con alguien que satisface nuestras necesidades, si se conocen los sentimientos de alguien se puede predecir su conducta en relación al objeto dado, claro que también puede ser negativa la relación.

La justicia se promulga como algo muy importante, es subjetiva y no se tiene la bolita mágica para saber la verdad y poder aplicarla, pero no por eso se va a claudicar, de tal suerte que el líder debe contar con la mayor información posible, conociendo a su gente y tratando de ser objetivo, definiendo claramente las metas y patrones de conducta esperados dentro de un proceso eficaz de comunicación, creando elevados sentimientos de pertenencia a la empresa, dentro de la cultura organizacional que coloque al cliente en primer lugar, recordando que, bueno todos somos clientes y proveedores de todos.

Sentimos ser víctimas de la injusticia cuando lo que nos sucede es peor de lo que esperábamos y cuando alguien es tratado de forma diferente a nosotros, en una situación idéntica, según nuestro parecer.

Relación Omega: flexibilidad del hombre

Aquí va a intervenir preponderantemente la personalidad que cuenta con dos puntos clave: la organización dinámica, constituida por las disposiciones innatas de acuerdo con el medio y que comprenden tres factores: (1) tendencias comunes de la especie (sobrevivencia e instintos animales); (2) herencia individual, cromosomas y genes en acción, determinando características físicas y psicológicas; (3) aprendizaje, que es el desarrollo de modelos que le satisfagan las necesidades, logrando placer y evitando dolor, alterando conductas,

rompiendo con el mito de que un adulto no cambia, utilizando los refuerzos adecuados a través de recompensas.

La adaptación al medio cambiante actual es todo un reto, tanto en la comunión de las características de la persona al puesto y su adaptación en detalle, como a la cultura institucional.

En los conflictos destaca el aspecto psicológico de la esfera individual, nuestro cuerpo, pertenencias, conocimientos y creencias, de tal suerte que cuando el jefe nos regaña en público, la está deteriorando, cuando el otro nos dice: yo tengo la razón y tú no, si se maneja perder - ganar, en fin todo lo que interfiera en ese centro de la individualidad o simplemente se vea amenazado.

Al sistematizar al conflicto de acuerdo con su naturaleza tenemos:

1. interpretación diferente de las partes, permitiendo que los demás mal interpreten nuestras intenciones.
2. desacuerdo de causas del problema.
3. desacuerdo en los objetivos, la conciliación es inminente, tanto entre metas personales, departamentales y organizacionales.
4. desacuerdo en los métodos a utilizar, sobre todo por imposición del jefe.
5. valores diferentes, subjetivismo.

Por otro lato tenemos los factores subyacentes:

1. información, tratando de tener más datos de sí mismo y del otro, la verdad no es un concepto absoluto del ser mortal.
2. percepción, dos personas pueden percibir el mismo fenómeno de manera diferente.
3. estatus, influyendo por poder legal.
4. personalidad.

Situaciones susceptibles de crear conflicto:

- ♦ interdependencia de funciones, por lo que la organización deberá dar la solución, con el apoyo interdisciplinario necesario.
- ♦ indefinición de las reglas del juego, la prevención es la solución, con especificaciones amplias y claras incluso con la retroalimentación (*feedback*).
- ♦ interdependencia de recursos, sobre todo en épocas de escasez aguda, como es la actual, habrá que jerarquizar y ser justo.

- ♦ sistemas de recompensa competitivos, ya de entrada propician perder - ganar, la empresa lo genera así.
- ♦ el cambio, provoca ansiedad, pérdida de dominio de lo ya conocido, inseguridad; habrá que involucrar a todos en el intervalo de cambio desde el planteamiento, implementando indicadores de las ventajas, sin criticar personalmente como causas del cambio, tomando en cuenta: (1) la energía que alguien está dispuesto a invertir en el cambio, es proporcional al nivel de insatisfacción respecto de la situación actual; (2) la resistencia al cambio por inseguridad, falta de deseo, la responsabilidad; la implementación del *top-down* incluye: pormenorizar el cambio y razones, permitiendo las preguntas de colaboradores y sus opiniones, respondiendo a los problemas que surjan, logrando el acuerdo y haciendo una revisión del proceso.

El sistema de ganancia - ganancia es un proceso en forma cooperativa que utiliza:

- ♦ comunicación abierta con intercambio de información relevante.
- ♦ sensibilización a semejanzas y diferencias.
- ♦ actitud de confianza y deseo de ser útil a los demás.
- ♦ complementación de fuerzas en la resolución de tareas.
- ♦ utilizando la inteligencia al servicio de la razón.

Se propone un procedimiento a través de los siguientes pasos para la solución de un conflicto:

1. reunirse en particular con los involucrados en el conflicto, para conocer sus puntos de vista y emociones, sin tomar partido.
2. reunir a las partes, comunicación abierta, audición activa, sin comentarios de carácter personal ni agresivamente, que se presente la visión del opositor.
3. solicitar sugerencias a cada uno, con una lluvia de ideas tendiente a la creatividad en la solución, no existe una sola como pudiera pensarse, habrá que buscar alternativas insospechadas.
4. utilizar intervalos, creando espacios para que se calmen los ímpetus.
5. enfocar hechos objetivos, áreas de necesidad conjunta y objetivos mutuos

La expansión del pastel consiste en encontrar un camino que haga más grandes los beneficios y en el momento de repartir se obtiene más por cada una de las partes.

Los factores psicológicos de la negociación son:

- ♦ el problema del compromiso y de la confianza, con el clásico ejemplo de los prisioneros que si uno confiesa perjudica al otro, pero si ambos confiesan se benefician, pero no saben el uno del otro, la base será la confianza.
- ♦ el problema de la racionalidad, económicamente hablando en un problema legal en el que no se quiere perder, quizá se gaste más en abogados que lo que reciba, pero bueno lo importante es no dejar que nos ganen, así se actúa irracionalmente.
- ♦ el problema de la formulación de preguntas, la forma de presentar las cosas, como el chiste aquél: no compre naranjas a cincuenta centavos, habiendo mandarinas a dos por un peso, habrá que tener cuidado profundo en el análisis.
- ♦ el problema de la asimetría de la función del valor, tal parece que el solo hecho de perder es peor, por ejemplo: si en una alternativa existe la posibilidad de ganar 20 y perder 5, esta última postura nos aleja, por considerarse nociva, aun cuando sea una cantidad pequeña.
- ♦ el problema del efecto del anclaje, en un negocio con alto grado de certeza, inicialmente puede ofrecerse una cantidad grande para levantar así las expectativas de la otra parte.
- ♦ el problema de la escala irracional, derivado de una mala decisión se obtienen pérdidas y éstas aumentan por no reconocer que fue un error y retirarse, le seguimos poniendo dinero bueno al malo.
- ♦ el problema de las alternativas irrelevantes, cuando se tiene que decidir entre aspectos no importantes entre las alternativas, quizá una tercera sea la adecuada, para salir del dilema.

Las tácticas competitivas comprenden: halagos, persuasión, promesas, amenazas y decisiones irreversibles.

Las tácticas cooperativas comprenden: expansión de recursos, compensación específica y compatibilidad de probabilidades.

La negociación basada en principios señala: separe las personas de los problemas, centrarse en intereses no en posiciones, crear opciones contundentes y ganancias conjuntas, insistir en criterio objetivos.

La comunicación, tiene como funciones:

FUNCIÓN	ORIENTACIÓN	OBJETIVO	FUNCIÓN TEÓRICA
emocional	sentimiento	augmentar la aceptación de los papeles organizacionales	satisfacción; reducción de conflictos y de la tensión; definición de papeles
motivacional	influencia	compromiso con los objetos organizacionales	poder; autoridad; refuerzo positivo; modificación de comportamientos
informativa	tecnología	abastecimiento de información necesaria para las decisiones	toma de decisiones; procesamiento de información; teoría de la decisión
de control	estructura	clarificación de las tareas, autoridad y responsabilidad	diseño organizacional

Un modelo del comportamiento de comunicación se deriva de la psicología social en la interacción simbólica, cuyos símbolos tienen variada forma: verbal, escrita, corporal, vestimenta, ornamento de la persona, de tal suerte que cualquier objeto o acción puede ser un símbolo de comunicación entre personas, grupos y organizaciones.

Aparece el *self* que manejan los psicólogos y está tanto en el emisor como en el receptor, estableciendo su identidad, el rol, disposición, el motivo, etc.

La distorsión de la comunicación puede tener diversos elementos:

- ◆ atributos del receptor, en todo ese conjunto de sus características personales.
- ◆ percepción selectiva, realidades que se excluyen debido al punto anterior, formando una disonancia cognitiva.
- ◆ problemas semánticos, incluso entre personas de la misma disciplina pueden existir diferentes significados de las palabras, cada quien entiende cosas distintas, no se diga entre personas de diferentes contextos.
- ◆ presión del tiempo, rápidamente se dice algo y después resultó peor.
- ◆ evaluación de la fuente, quién lo dijo y cómo lo dijo.
- ◆ señales no verbales, posturas, gestos, que contradicen lo que se habla.

- ◆ emociones, si en ese momento se experimenta gran alegría o tristeza, distorcionará el contenido de la comunicación.
- ◆ la dimensión de los errores es directamente proporcional a la importancia del asunto e inversamente proporcional al grado en que la información es clara y completa para quien la recibe.

Actitudes de comunicación:

- ◆ evaluación, yo soy bueno tu malo, por supuesto solo debe utilizarse en decir algo positivo, o bien, decir lo mismo pero de otra manera sin calificar.
- ◆ superioridad, incluso con la postura, mejor permitir que los otros constaten que su alternativa es la mejor.
- ◆ certeza, el mejor camino es el que propongo, mejor: bueno yo propongo ésto pero ustedes que opinan juntos llegaremos a la mejor opción.
- ◆ orientación, siempre dando indicaciones como si tuviéramos el conocimiento de todo.
- ◆ apoyo, delimitando la capacidad de la otra persona, que sí puede llegar a su propia solución.
- ◆ interpretación, asegurando conocer lo que el otro siente, mejor dejar que nos lo haga saber.
- ◆ espontaneidad, abusando hablando sin pensar.
- ◆ investigación, curiosidad de saber más pero sin ser impertinentes.
- ◆ empatía, que sea auténtica al pretender ocupar el lugar del otro.
- ◆ escuchar de manera activa, verdaderamente interesados en la situación

Este autor puntualiza aspectos psicológicos en la organización, cosa muy útil y práctica de manera especial maneja sus diferentes relaciones, muy ricas cada una y también cuestiones como negociación, comunicación, etc.

Se presentan algunos puntos de Edgar H. Schein, respecto de su obra "Psicología de la Organización" <sup>39</sup>.

Factores que han contribuido a la sistematización y la perspectiva de desarrollo:

1. introducción de conceptos sociales y antropológicos en el campo de la Psicología.
2. desarrollo de nuevas teorías en las ciencias físicas y biológicas, que han planteado diferentes formas de ver las cosas en el orden psicológico.

---

<sup>39</sup> SCHEIN, Edgar H : Psicología de la Organización. 1ª Edición, México, Prentice Hall, 1982, pp 7-224.

3. los grandes cambios de la tecnología y la sociedad en los últimos tiempos, han obligado a los científicos y profesionales a reconocer su interdependencia con factores humanos.
4. los profesionales y empresarios han reconocido la complejidad del mundo en el que operan, para recibir la ayuda de las ciencias sociales en la resolución de problemas organizacionales.
5. los psicólogos están mejor preparados para confrontar los problemas de las organizaciones actuales complejas, para prestar una ayuda más eficiente.

El contrato psicológico, surge cuando la persona ya ha ingresado a la organización y se tienen que determinar las bases que regirán su actuación, más allá del contrato legal que pueda existir o los requerimientos de organización; especificando el conjunto de expectativas, no escritas, pero que operan a toda hora, según el rol a desempeñar, su salario, prestaciones, incluso la seguridad de que no lo van a despedir por causa injustificada, esperando ser tratados como seres humanos; conforme se dan cambios en el mundo vertiginoso en que vivimos, también el contrato social se tiene que adaptar en función a las nuevas necesidades, tanto de la organización como del individuo

La falacia biológica, consiste en adjudicar de manera exclusiva a factores biológicos la conducta humana; se tienen que considerar toda clase de parámetros como cultura, familia, antecedentes socioeconómicos y demás elementos que operan en una situación específica donde se desempeña un rol. Los sociólogos tienen un concepto denominado "la definición de la situación", que quiere decir que los seres humanos siempre están funcionando en algún tipo de situación, cuyo significado está definido por percepciones colectivas, supuestos y expectativas de esa actividad dada, nunca en un vacío social.

Etzioni distingue tres tipos de participantes en una organización: (1) alienante, cuando la persona no participa psicológicamente, sino es obligada, teniendo la sensación de impotencia o incapacidad, pérdida de interés, aislamiento social y automarginación); (2) calculadora, la persona realiza únicamente lo especificado de acuerdo al puesto por el salario que recibe; (3) moral, se da cuando la persona valora intrínsecamente su trabajo y la misión organizacional, identificándose con ella.

Supuestos que han tenido una mayor influencia en el pensamiento gerencial:

- ♦ racionales – económicos, desde Smith que se promulgaba por el mercado libre de regulaciones, porque los intereses de cada una de las partes se pueden convertir en un sistema autorregulador; a los empleados les motiva esencialmente el incentivo económico, que es manipulado por la organización como motivador y el empleado es un

agente pasivo, definiendo a los sentimientos como irracionales evitando su interferencia; basándose en la teoría "X" de McGregor.

- ◆ sociales, que tienen su aparición desde los estudios Hawthorne con Mayo, al descubrir que las necesidades sociales son el principal motivador de la conducta humana y las relaciones interpersonales proporcionan el sentido de identidad, sobre todo después de la revolución industrial y el desarrollo de la tecnología, respondiendo a incentivos intrínsecos no tan solo a extrínsecos, bajo el mando de un supervisor que suple sus necesidades de pertenencia, aceptación y de identidad. De lo cual se desprende una estrategia gerencial que contempla: (1) que la empresa no se concentre en la tarea sino también en las necesidades de quienes la realizan; (2) más que preocuparse por dirigir y controlar, esforzarse por el bienestar psicológico de los subordinados, tanto como por sus necesidades sociales; (3) aceptando la existencia real de grupos de trabajo y por lo tanto que los incentivos sean dirigidos en esos sentido, no individualmente; (4) lo más importante, el rol del dirigente empresarial como intermediario entre empleados y altos niveles, entendiendo los sentimientos de los subalternos, con consideración y simpatía, incluso a las quejas, con un tipo de autoridad que corresponda al contrato psicológico.
- ◆ auto - actualización, que se basa en los sistemas motivacionales en función a las necesidades; la madurez del individuo frente al trabajo con cierta autonomía, desarrollando capacidades y habilidades especiales, con mayor flexibilidad de adaptación en determinadas circunstancias; la gente por lo general puede motivarse y controlarse a sí misma, sin necesidad de amenazas y castigos; no existe conflicto inherente entre la auto - actualización y una efectiva actuación organizacional, dando oportunidad a la integración de objetivos mutuos

Factores que afectan la integración de los fines organizacionales con las necesidades personales en los grupos:

- ◆ ambientales, organización del trabajo, localización física, horarios, clima empresarial.
- ◆ afiliación, logrando la realización eficiente de la tarea al mismo tiempo que la satisfacción psicológica de los miembros, propiciando una convivencia de comunión, a través de actividades fuera de la empresa, deportivas o culturales, para que los miembros se conozcan mejor en otro ambiente.

Los talleres vivenciales, vienen a complementar los cursos de capacitación tradicionales en los que había conferencias y seminarios, teniendo los siguientes beneficios:

- ◆ la gente puede aprender mejor a partir de sus experiencias psicológicas más inmediatas.



- ◆ los factores más importantes surgen de los sentimientos que se tienden a no verbalizar.
- ◆ propicia el compartir sentimientos obteniendo un aprendizaje a un nivel potencial más inmediato.
- ◆ las fuerzas a superar son actitudes, compartiendo con los demás; los cambios en los adultos implican también transformar valores e imágenes que tienen de sí mismos, constituyendo un proceso doloroso y amenazante.

Cuando existe competencia entre grupos, dentro de cada grupo encontramos unión, un clima informal, liderazgo autocrático, mejor estructura, mayor lealtad y conformidad, a través de un frente unido; pero entre los grupos que compiten se observa que se ven como enemigos, percepciones distorsionadas, hostilidad, obligados a interactuar; aparece la posición perder – ganar y bueno el que gana, mantiene su cohesión, disminuye su tensión, conformándose con el triunfo y el que pierde, busca disculpas, alta tensión, disminuye la cooperación, obligando a reevaluar las percepciones y a reorganizarse después de aceptar la derrota; para evitar estas situaciones nocivas se propone: localizar un enemigo común, para que se unan los grupos con ese fin, interactuando coordinadamente, localizando un objetivo mutuo.

Se trata de una contribución más de Psicología aplicada a la organización, en la época actual y a sus retos, que hacen necesaria la visión humanística y sociológica, con un enfoque situacional; habla del contrato social, que siempre existe entre el trabajador y la empresa, escrito o no y que no debe infringirse, pues representa las expectativas mutuas; se realiza una asociación con las teorías de McGregor, Mayo, etc.

#### 2.08.10 El comportamiento de grupo

No se observa el mismo comportamiento de una persona, cuando se encuentra sola que cuando forma parte de un grupo.

El grupo está formado por dos o más personas que interactúan y son interdependientes, con objetivos específicos.

Pueden haber diferentes tipos de grupos:

- ◆ formal, un grupo de trabajo definido por la estructura de la organización.
- ◆ informal, un grupo que no está estructurado formalmente ni determinado por la organización, como respuesta a la necesidad de contacto social.
- ◆ de mando, el grupo formado por un gerente y sus subordinados.

- ◆ de tarea, un grupo de individuos que trabajan juntos en una actividad específica.
- ◆ de interés, aquéllos que trabajan juntos para lograr una meta específica en la cual cada uno está interesado.
- ◆ de amistad, cuando se comparte una o más características comunes.

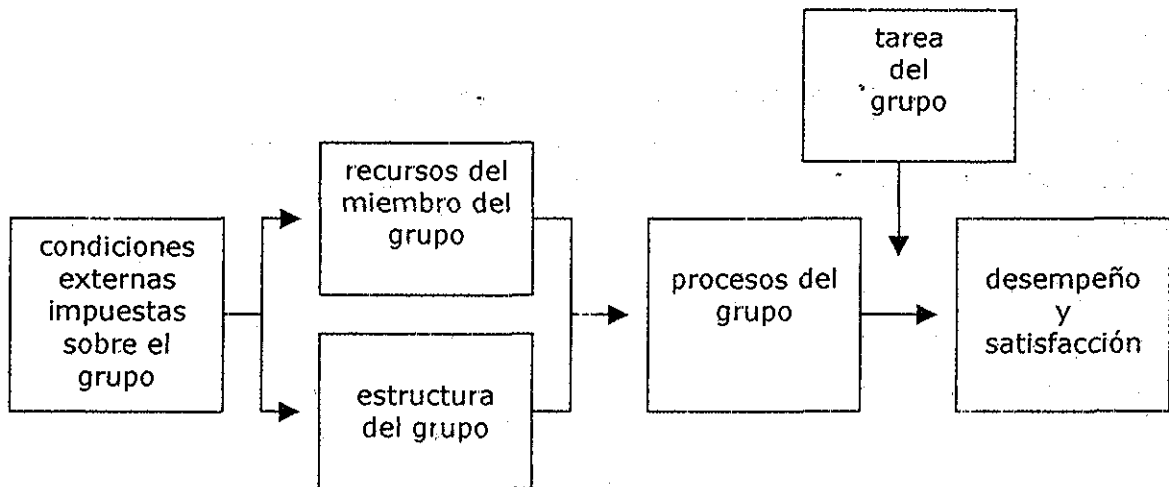
El proceso en la formación de grupos, se presenta en el modelo de las cinco etapas:

1. formación, en la que los miembros están "probando el terreno".
2. tormenta, fase de conflicto y de resistencia.
3. normatividad, aparece la cohesión, que une a los miembros del grupo de acuerdo a sus intereses, definiendo el comportamiento adecuado de cada miembro.
4. desempeño, a través de una estructura funcional aceptada.
5. movimiento, surge en equipos temporales para su desmembramiento.

Las razones por las cuales la gente forma grupos son:

- ◆ seguridad, para sentirse más fuerte.
- ◆ *estatus*, pertenecer a un grupo importante.
- ◆ autoestima, el grupo proporciona a sus miembros el reconocimiento de un mayor valor.
- ◆ afiliación, satisfaciendo las necesidades sociales.
- ◆ poder, a través del mayor número.
- ◆ logro de la meta, que individualmente no es posible o representa mayor dificultad.

Las etapas del desarrollo del grupo se ilustran en el siguiente cuadro:



Las condiciones externas impuestas sobre el grupo, son parámetros que influyen dentro del sistema abierto que prevalece en la organización, la cual está formada por subgrupos y que a su vez pertenece a otros suprasistemas correspondientes a su entorno. De esta manera se tienen elementos organizacionales tales como la estructura de autoridad, regulaciones formales, recursos, procesos de Recursos Humanos, evaluación del desempeño, sistemas de recompensas, cultura y ambiente de trabajo.

La estructura del grupo da forma al comportamiento de los miembros haciendo posible explicar y predecir gran parte del comportamiento individual, así como del desempeño del grupo, teniendo como variables principales:

- ◆ liderazgo formal, esquematizado en el organigrama, constituido por gerentes y jefes que guían a sus subordinados.
- ◆ papeles, formados por un grupo de patrones de comportamiento deseables, atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social; Shakespeare dijo que el mundo es un escenario donde los hombres y las mujeres simplemente son actores; se juegan diferentes roles a través de los distintos papeles en cada organización a la que se pertenece, deportiva, cultural, de diversión, etc., a través de la identidad del papel con ciertas actitudes y comportamientos consistentes con la función desempeñada; la percepción del papel, es la visión del individuo de cómo se supone que él debe actuar en una situación; las expectativas del papel constituyen la manera en que los demás creen

que una persona debería actuar en una situación dada; el contrato psicológico, es un acuerdo no escrito que establece lo que la gerencia espera del empleado y viceversa; el conflicto del papel se presenta cuando un individuo se confronta con expectativas divergentes del papel.

- ◆ normas, representadas por estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo, que es compartido por los miembros del grupo; tenemos normas de desempeño, de apariencia, informales, para la distribución de los recursos, etc.; la conformidad es la aceptación de las normas, para pertenecer al grupo ajustando el comportamiento para alinearlo con las normas del grupo, así el grupo de referencia está compuesto por individuos cuyas normas están dispuestos a aceptar.
- ◆ *estatus*, una posición o rango definidos socialmente dado a los grupos o miembros de éstos por los demás; es importante para los miembros que el *estatus* jerárquico sea equitativo.
- ◆ tamaño, es un parámetro en el comportamiento del grupo que depende de las variables dependientes que esté considerando; aparece la holgazanería social, como la tendencia de los individuos a hacer menos esfuerzo, cuando se trabaja de manera colectiva que cuando se trabaja de forma individual.
- ◆ composición, determinada por el grado de homogeneidad en los elementos del grupo, en sus habilidades y conocimientos; la diversidad cultural de los miembros es algo que está cobrando mayor fuerza en el presente mundo globalizado, en grupos interdisciplinarios; ahora la demografía de grupo se analiza desde el punto de vista del atributo del individuo, en relación a las capacidades de los demás con quienes trabaja, descubriendo la lógica, revisando la evidencia para considerar las implicaciones; los cohortes, son los individuos que mantienen atributos comunes dentro de un grupo.
- ◆ cohesión, constituido por el grado en el cual los miembros se atraen el uno al otro y están motivados a quedarse en el grupo; existe una relación entre ésta y la productividad del grupo, dependiendo de las normas relacionadas con el desempeño establecidas por los propios miembros; la relación entre la cohesión, las normas de desempeño y la productividad se puede observar en el siguiente cuadro:

**COHESIÓN**

		alto	bajo
Eficacia del grupo	alto	alta productividad	productividad moderada
	bajo	baja productividad	productividad moderada/baja

Los procesos del grupo, tales como la sinergia de la teoría de sistemas, compuesta por la acción de dos o más sustancias que provocan un efecto que es diferente a la suma individual de ellas; al igual que en los individuos, en los grupos se encuentra a la comunicación, toma de decisiones, comportamiento del líder, dinámicas de poder, interacciones de conflicto. El efecto de la facilitación social se refiere a la tendencia a que el desempeño mejore o empeore en respuesta a la presencia de los demás individuos.

Se ilustran los efectos de los procesos de grupo de la siguiente manera:

$$\boxed{\text{eficacia potencial del grupo}} + \boxed{\text{ganancias del proceso}} - \boxed{\text{pérdidas del proceso}} = \boxed{\text{eficacia real del grupo}}$$

Las tareas del grupo y su complejidad e interdependencia influyen en la eficacia del grupo, como lo plantea la hipótesis de que mientras más compleja es la tarea, el grupo tenderá más a beneficiarse de la discusión entre los integrantes sobre los métodos alternativos, de lo contrario solo se siguen los sistemas estandarizados, las que tienen una mayor incertidumbre requerirán de mayor procesamiento de la información.

La toma de decisiones en grupo dentro de las organizaciones es muy común, evitando las desventajas de una decisión individual subjetiva, de esta manera las fortalezas son: generar información y conocimientos más completos, incrementada diversidad de puntos de vista, decisiones de alta calidad, mayor aceptación de una decisión; aunque también las debilidades serían: consumo de tiempo, presiones para entrar a la conformidad, dominio de unos pocos integrantes y responsabilidad ambigua; la eficacia de la decisión se define en

términos de velocidad, creatividad y aceptación; la eficiencia en la toma de decisiones es menor en un grupo que de manera individual.

El pensamiento de grupo está determinado por el fenómeno en el cual la norma por el consenso domina la evaluación realista de los cursos alternativos de acción y el ajuste al grupo es un cambio en el riesgo de la decisión del grupo y la individual que cada integrante tomaría, sea a un grado más alto o conservador.

Técnicas de toma de decisiones en grupo, cuya forma más común tiene lugar en los equipos de interacción, donde los miembros se reúnen cara a cara con apoyo verbal y no verbal para su comunicación, las más importantes son:

- ◆ tormenta de ideas, que es un proceso de generación de ideas que específicamente alienta cualesquiera y todas las posibilidades, mientras se restringe cualquier crítica de esas alternativas, muy usual en el desarrollo creativo y pensamiento horizontal.
- ◆ grupo nominal, un método en el cual los miembros se reúnen cara a cara para agrupar sus juicios de una manera sistemática pero independiente, restringiendo la discusión o la comunicación evitando la divagación y pérdida de tiempo, a través de los siguientes pasos: (1) los miembros se reúnen, teniendo cada integrante de manera previa y escrita sus ideas sobre el problema; (2) todos y cada uno de los miembros presentan sus ideas al grupo; (3) el grupo discute las ideas para aclararlas y evaluarlas; (4) cada miembro de manera independiente ordena las ideas en silencio según su importancia, la que obtiene la calificación más alta determina la decisión final.
- ◆ reunión electrónica, en la que existe una interacción por computadora, permitiendo el anonimato de los comentarios y la reunión de los votos, favoreciendo la honestidad y la velocidad; actualmente con el uso de internet, e-mail, etc. la comunicación se ha revolucionado en rapidez y facilidad, tanto dentro de la organización, como en el mundo entero.

Algunos puntos interesantes en la conducción de una reunión de grupo son:

- ◆ preparar una agenda para la reunión.
- ◆ distribución de la agenda con anterioridad.
- ◆ consultar con los participantes antes de la reunión.
- ◆ conseguir que los participantes se ciñan a la agenda.
- ◆ establecer los parámetros específicos de tiempo
- ◆ mantener enfocada la discusión.
- ◆ alentar y apoyar la participación de todos los miembros.

- ◆ mantener un estilo equilibrado.
- ◆ alentar las ideas contradictorias.
- ◆ desalentar la fricción de personalidades.
- ◆ ser una escucha eficaz.
- ◆ concluir con propiedad.

Siempre aparece la pregunta acerca de la diferencia entre grupo y equipo, así como la clasificación de éstos:

- ◆ grupo de trabajo es un conjunto de personas que interactúan primordialmente para compartir información y tomar decisiones, para ayudarse mutuamente en su desempeño dentro de su área de responsabilidad.
- ◆ equipo de trabajo, es un conjunto de personas cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de aquéllas contribuciones individuales, generando una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado.
- ◆ equipos de solución de problemas, de 5 a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen unas horas a la semana para discutir formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo, como en los círculos de calidad.
- ◆ equipos autodirigidos, de 10 a 15 personas que asumen la responsabilidad de sus antiguos supervisores, que planean la programación del trabajo, realizan un control colectivo, toma de decisiones operativas y la ejecución de acciones sobre los problemas, llegando a seleccionar sus propios miembros, evaluando el desempeño de cada uno, teniendo el compromiso, incluso, de ayudar a incrementar la satisfacción del empleado.
- ◆ equipos interfuncionales, compuestos por empleados del mismo nivel jerárquico, pero en diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea, horizontales y sin fronteras, temporales como comités a lo largo de la línea interdepartamental.
- ◆ equipo de alto rendimiento, pequeños de 10 a 12 miembros, con habilidades tales como: experiencia técnica, solución de problemas, toma de decisiones y manejo interpersonal; los grupos deberían formarse tomando en cuenta la personalidad y preferencias de cada individuo, la gente se ajusta adecuadamente a varios papeles, diagnosticando habilidades y fortalezas para asignar puestos, contribuyendo más con el desempeño general del equipo; un verdadero compromiso con un propósito común, más que el seguimiento de una meta, que proporciona dirección e impulso bajo cualquier tipo de condición; el propósito común está formado por metas específicas mensurables y realistas, con clara comunicación para la obtención de los resultados, estableciendo todo

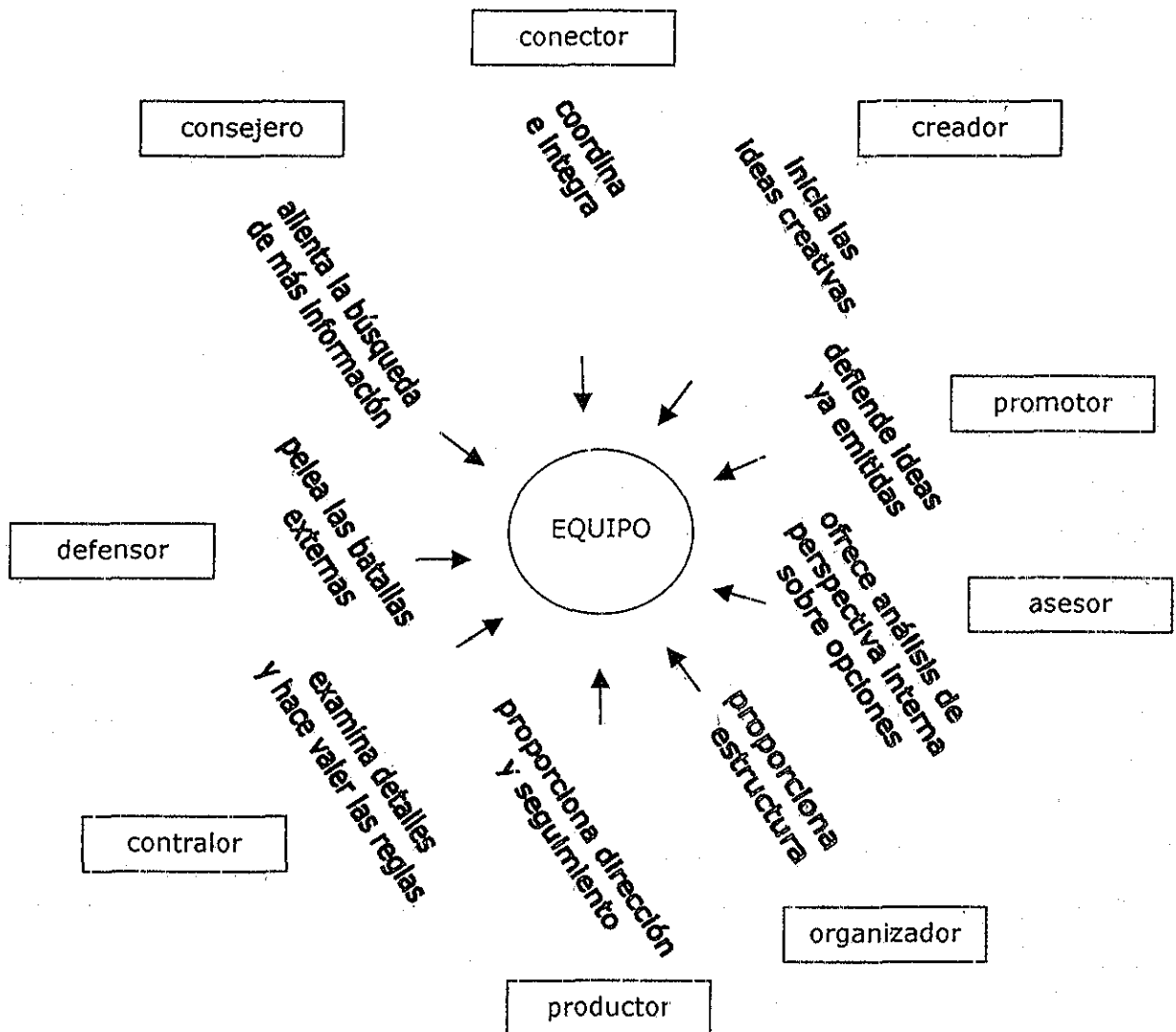
un programa con fechas para cada actividad; el liderazgo y la estructura, deben definir las funciones equitativamente entre todos para compartir la carga de trabajo, las habilidades a desarrollar, cómo será la resolución de conflictos y la modificación de decisiones; evitar la holgazanería social a través de la responsabilidad individual y de equipo; la evaluación del desempeño y los sistemas de recompensas deben ser a nivel grupo evitando que sea individual; desarrollando una gran confianza mutua, ya que los miembros creen en la integridad, el carácter y la capacidad de cada uno y de los demás, la confianza puede ser fácilmente destruida y difícil de reconstruir, la confianza produce confianza y viceversa, es por ello que requiere de un gran cuidado, teniendo como dimensiones principales: integridad, competencia, consistencia, lealtad y apertura.

Es una función gerencial el transformar a los individuos en miembros de equipo, a través de las siguientes opciones primarias: selección, no tan solo se concentra la atención en las habilidades técnicas de los candidatos, sino en que puedan cumplir con sus papeles de equipo, si esto no es así, se tienen tres opciones: el entrenamiento, la transferencia a otra unidad y definitivamente la no contratación.

Un ejemplo del trabajo en equipos lo tenemos en los círculos de calidad en el sistema de Calidad Total, para la mejora de los procesos y la participación del empleado, alentando la iniciativa en nuevas ideas que se ponen en práctica, con altos niveles de comunicación y contacto, en donde unos enseñan a otros, tendiendo la solución estructurada de problemas. Cuando aparece la rutina y la familiaridad engendran apatía, debido a que el éxito puede llevar a la complacencia y cierto grado de conformismo, durmiéndose en sus laureles, es necesario revigorizar los equipos: preparar a los miembros para que traten con los problemas de la madurez, ofreciendo entrenamiento fresco y avanzado, alentándolos a tratar su desarrollo como una constante de la experiencia del aprendizaje.



Identificando nueve papeles potenciales en el equipo, como se muestra en el diagrama:



Hoy por hoy los equipos aparecen como medios de trabajo indispensables, con la globalización son interdisciplinarios y multiculturales, exigiendo excelencia en capacidades y un alto sentido humano. El líder tiene que tomar en cuenta todo esto, contando con los conocimientos que en este apartado se resumen, respecto del comportamiento de la gente que se reúne para lograr algo en común, con toda la riqueza de la sinergia, autogestión, cohesión, compromiso, etc.

---

### 2.08.11 Conclusiones

Tal parece que cuando se toca el punto de aspectos psicológicos y conductuales, pisamos arenas movedizas, contestar a la pregunta, por qué una persona se comporta de una forma en especial, es como querer encontrar una aguja en un pajar, se combinan una infinidad de factores de personalidad, percepción, motivación, en fin, tantos y tantos aspectos que conforman su vida, a lo largo de toda su historia, sus experiencias y vivencias. Aspectos todos tan subjetivos, en los cuales los psicólogos han tenido grandes logros, verdaderas odiseas, porque bueno, queremos para todo una explicación lógica comprobable y que además responda igual en situaciones iguales, para que al experimentar, se de por buena la hipótesis y se convierta en un hecho científico, de validez universal, cosa imposible en este ámbito. Se trata de acercarse lo más posible, encontrar ciertas relaciones, descubrir cómo funciona el cerebro, posibles predicciones de conducta y algunas formas de influir sobre ella. Los estudiosos de esta área, merecen un reconocimiento especial, porque a pesar de las dificultades, incursionan en ella, no se dan por vencidos y ayudan a la gente, con tratamientos, terapias, consultas, tanto en hospitales, como en las empresas, a través del trabajo social. En la organización es muy importante que el personal y sobre todo los líderes tengan una pequeña base de conocimientos, que los ayude a realizar su labor favorablemente, sin ser expertos necesariamente, para que ante un comportamiento dado, no se vayan a atacar síntomas sino causas, como lo señala el efecto iceberg. Para crear un ambiente más cordial de comprensión, lograr mejor los objetivos al influir con conocimiento de causa, obteniendo simultáneamente, la satisfacción del empleado. Tratando de modificar conductas a favor de todos. Siendo creativos, utilizando métodos no tradicionales, puesto que los que lo son, ya no funcionan, de tal suerte que, se descubran nuevos intereses y se fomenten, de una manera divertida y amena, en pro de un mejor clima organizacional. Con aspectos relacionados como la trascendencia de la comunicación eficaz y emocional, tanto como el comportamiento de grupos que tiene sus propias peculiaridades. En el último párrafo de cada una de estas teorías se hizo un comentario personal al respecto.

## 2.09 LA COMUNICACIÓN

### 2.09.01 Características generales

organigrama e informales que no cumplen con el requisito anterior así como, los rumores y el chisme; para prevenir las consecuencias negativas de este último tenemos: (1) anunciar los programas correspondientes a decisiones importantes; (2) explicar las decisiones y los comportamientos que parecen inconsistentes o secretas; (3) enfatizar las desventajas tanto como las ventajas; (4) discutir abiertamente las posibilidades en el peor de los casos.

Las comunicaciones no verbales, la mayoría de las veces, cobran más importancia que las verbales, incluso las atribuimos a la actitud y están representadas por mensajes transmitidos a través de los movimientos del cuerpo, las entonaciones o el énfasis que damos a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre emisor y receptor.

Debemos darle la importancia que realmente tiene la comunicación en todos los ámbitos, realizándola sistemáticamente como se señala en esta parte del trabajo de investigación; deteniéndonos a diagnosticar cómo se está realizando, cuáles son los errores específicos determinando causas y correctivos necesarios; llevándonos a mejorar las relaciones interpersonales y la eficiencia organizacional.

#### 2.09.05 La Programación Neurolingüística (PNL) <sup>40</sup>

En cualquier organización las personas son el principal recurso, en su imaginación es donde se inician las ideas, planes y productos. El setenta por ciento de las tareas de gestión, día a día, implican tratar con personas, proporcionándoles estímulos para que se motiven para conseguir objetivos, tomando en cuenta sus esperanzas y sentimientos, todo ello a través de un método que armoniza la consecución de las metas y la estructura de gestión, con las habilidades humanas de quienes van a realizar el trabajo, dentro del contexto de las organizaciones actuales y sus múltiples retos.

La PNL es el estudio de la experiencia subjetiva, trata de cómo construimos nuestro propio e irrepetible mundo, cómo representamos nuestro mapa de la realidad en la mente, nuestra experiencia única de quiénes somos, qué hacemos y cómo experimentamos a los demás, cómo pensamos, aprendemos, nos estresamos, comunicamos, resolvemos conflictos, logramos convenios y en general cualquier actividad que implique relacionarse con los demás. Como su nombre lo indica trata con el lenguaje y de cómo éste afecta a nuestros pensamientos y acciones, también de cómo influir en los demás.

<sup>40</sup> MCDERMOTT, Ian et. al : Programación Neurolingüística para Directivos. La Tecnología del Éxito Aplicada a la Empresa. 2ª Edición, España, URBANO, 1999, pp. 11-234.

Sus postulados más importantes son:

#### Sintonía

Es la relación de confianza e influencia mutua que constituye el elemento central del trato entre personas, ya que se es irreplicable y único; cada quien tiene su propia personalidad, con su temperamento, carácter, historia, contexto, forma de percepción, etc., el reto es lograr un encuentro con las personas en su propio modelo de mundo, acompañando su realidad, después de todo es más práctico que yo me desplace hasta su mundo que lo opuesto, incluso se puede estar en sintonía aun cuando se esté en desacuerdo.

En primer lugar se tiene que lograr la sintonía individual, que el lenguaje verbal y corporal expresen lo mismo, la indumentaria forma parte de este último y la apariencia en general, que exista una armonía entre lo que se piensa y lo que se hace.

Cuando se trata con otra persona se busca igualar su lenguaje corporal, de manera natural, siendo muy observador. Construyendo un *raport* para lograr estar en el mismo canal, partiendo de lo que si coincide de los mapas de cada uno.

#### Posiciones perspectivas

Es el arte de ver los acontecimientos a través de los ojos de los demás, la empatía, colocándonos en el lugar de la otra persona y así poder observar como ve las cosas.

Dilts determina una serie de niveles, en círculos concéntricos, iniciando desde el exterior con el primer nivel, hasta llegar al centro con el quinto, de la siguiente manera:

1. entorno, determina el dónde y el cuándo, el lugar y las personas con las que estamos, en el que se expresa nuestra identidad.
2. el comportamiento, determina el qué, representado por lo que hacemos.
3. la capacidad, determina el cómo, constituido por las capacidades que se han hecho tan repetitivas que son consistentes, automáticas y habituales.
4. creencias y valores, determina el por qué, consideraciones de lo verdadero e importante, como variables causales, que justifican la acción, la misión en la vida.
5. identidad, determina el quién, el sentido de sí mismo; desde el punto de vista de la organización, ésta también tiene su propia identidad, misión, visión, valores, cultura.

#### Resultados

Qué es lo que se quiere y cuáles son las tareas para conseguirlo, proporcionando dirección y propósito a las acciones, de todos modos los resultados se dan, aun que pueden ser los no esperados; una vez definido el problema los resultados te llevan a las soluciones.

### Motivación y liderazgo

Si se aplican los principios de la PNL, tenemos herramientas que permiten influir en los demás y proporcionar estímulos para modificar su conducta en una mejora continua, de manera más eficaz, en combinación con todo ese abanico tan extenso de conocimientos que existe en relación a estos temas.

### Del propósito a la práctica

Traducir propósitos en proyectos concretos, comprendiendo el nivel de detalle en el que se está trabajando, utilizando una planeación prospectiva y estratégica.

### Construir un lenguaje común

Cuando se comunica algo, ambas personas se retroalimentan mutuamente formando un círculo vicioso, habrá que romperlo para favorecer el acuerdo y el entendimiento.

Existen cinco sistemas de representación, correspondientes a los sentidos:

1. vista      visual
2. oído      auditivo
3. tacto      cinestésico
4. gusto      gustativo
5. olfato      olfativo

Para el diagnóstico de lo anterior ayuda escuchar las expresiones de la otra persona:

1. no veo de qué forma puede funcionar esa idea.
2. escucha con atención lo que te voy a decir.
3. hasta un abrazo le di sinceramente y no logré su comprensión.
4. esta discusión está sabrosa.
5. esto no me huele nada bien.

De los cuales uno predomina en una determinada situación, sin significar que los otros estén dejando de actuar, descubriéndolo podremos conducir nuestras acciones en ese sentido.

Resulta de gran utilidad utilizar un lenguaje colorido, es impactante en función a la persona que va dirigido y la situación dada, mandando mensajes en función a todos los sentidos, incluso el objetivo puede ser desarrollar en el otro un sentido que tiene muy limitado, como sucede con los alumnos.

Si ponemos atención en la mirada de nuestro interlocutor, en la posición de sus ojos, podemos saber, en cierta medida, como está pensando, (tomando en cuenta el hecho de tenerlo de frente, como lo veo yo):

- ♦ hacia arriba a la izquierda, está construyendo algo que no existe (se incluye la mentira).

- ◆ hacia arriba a la derecha, recordando algo que ya existe.
- ◆ lateral a la izquierda, construyendo sonidos.
- ◆ lateral a la derecha, recordando sonidos.
- ◆ hacia abajo a la izquierda, sentimientos y sensaciones del cuerpo.
- ◆ hacia abajo a la derecha, diálogo interno.

Este aspecto no es totalmente infalible, para que resulte de utilidad tiene que reforzarse con otros instrumentos que muestren evidencias de congruencia.

#### Anclas

Situaciones pasadas que condicionan nuestro comportamiento, para contrarrestar un ancla negativa, en lugar de tratar de desaparecerla, es mejor construir un ancla nueva positiva.

Actualmente la comunicación electrónica ha cobrado un auge tremendo, basta conectarse a internet, para estar en contacto con alguien en cualquier parte del mundo, tanto en información, como en el envío de un e-mail a otra persona al otro lado del continente, inclusive.

Como este tema toca elementos altamente subjetivos, tendrá que manejarse con mucha cautela, no todo lo que aquí se dice resulta infalible, como el aspecto de la posición de los ojos o el cambio de anclas, deben combinarse técnicas para encontrar refuerzos. Su gran aportación está en el hecho del actuar corporal, considerando al interlocutor con empatía acercándose a él, logrando la sintonía y el enfoque a resultados, en virtud de que efficientan la comunicación.

#### 2.09.06 Conclusiones

Alguna vez, seguramente, usted ha realizado la dinámica, de realizar cierta actividad pero sin poder hablar, ni hacer señas de ninguna especie, resultando que no tenemos muy ejercitada la telepatía y el objetivo señalado no se logró ni por equivocación. Yo creo que todavía no le damos la importancia debida a la comunicación, a pesar de que nos pasamos hablando y haciendo cursos, en función a cómo mejorarla. Ni siquiera los sistemas modernos electrónicos, han podido, resolvernos el problema, los *mails* de la red interna, que está tan saturada de consejitos y reflexiones, a veces solo empeora las cosas. Todo es por lo mismo, no le prestamos la atención que forzosamente requiere, siempre andamos a las carreras y por no querer perder tiempo en explicaciones y planear juntos las actividades, resulta que se duplica el trabajo con la utilización infructuosa de todo tipo de recursos. Existe una vasta

literatura sobre la escucha efectiva, la comunicación real, etc., que deberíamos de retomar y poner en práctica, como pequeños hábitos a desarrollar, uno a la vez, hasta que quede bien cimentado en nuestra forma de ser cotidiana, pero con avances reales, treniéndola siempre presente, ayudándonos unos a otros, para lograrlo. En el último párrafo de cada una de estas teorías se hizo un comentario personal al respecto.

## 2.10 EL PODER

### 2.10.01 Características generales

Cuando se piensa en el poder no se puede dejar a un lado el hecho de que cada quien siente y ejerce el poder de una manera diferente, con objetivos tan propios.

Si lo definimos como la capacidad que "A" tiene de influir en el comportamiento de "B", de modo que "B" actúe de acuerdo con los deseos de "A", entonces existe una dependencia directamente proporcional, a mayor dependencia mayor poder; que además contrasta con el liderazgo y que precisamente es esa dependencia la que los diferencia, pues el liderazgo maneja una compatibilidad de metas. Dicha dependencia aumenta cuando el recurso que es controlado por "A" es importante, escaso y no sustituible para "B".

### 2.10.02 Tipos de poder

French y Raven presentan cinco tipos de poder:

1. coercitivo, se basa en el temor, amenazas, sanciones, castigos, generando frustración, restringiendo movimientos, debido a que el control es por medio de la fuerza, aplicado a las necesidades básicas psicológicas o de seguridad, haciendo un uso mal entendido de la autoridad formal.
2. de recompensa, obediencia lograda con base en la habilidad de distribuir recompensas que otros consideran valiosas, en relación al desempeño, ascensos, tareas interesantes, información importante, turnos, territorios; es complementario al coercitivo pues la recompensa no recibida obliga.
3. legítimo, resultado del puesto en la jerarquía formal de una organización.

4. de expertos, influencia basada en habilidades especiales o conocimientos, actualmente ha cobrado una gran importancia, con el avance de la ciencia y la tecnología, incluso en una función de *staff* de consejo y asesoría
5. de referencia, influencia basada en la posesión de recursos por parte de un individuo o características personales deseables, cuando existe identificación con una persona queriendo ser como ella.

Es indispensable localizar donde está el poder, no siempre coincide con el aspecto formal organizacional, puede residir en un subalterno y manejarse incluso de manera informal, sobre todo para el liderazgo situacional resulta vital esta identificación. Por supuesto que lo ideal sería que tanto el poder formal como el liderazgo se dieran simultáneamente.

Se pueden utilizar tácticas de poder, que son formas en que los individuos, traducen las bases de poder a acciones específicas o estrategias:

- ♦ razón, tomar los hechos y datos para hacer una presentación lógica de ideas.
- ♦ amistad, basarse en la adulación, fomento de la buena voluntad, actitud humilde antes de hacer una petición.
- ♦ coalición, obtener el apoyo de otras personas para apoyar la petición.
- ♦ asertividad, utilizar un método directo y demandante, como exigir el cumplimiento de las solicitudes, hacer repetidos recordatorios, ordenar el cumplimiento, señalando que las reglas exigen cumplimiento.
- ♦ autoridad superior, obtener el apoyo de personas superiores.
- ♦ sanción, tanto en recompensas como en castigos.

El poder es algo que el líder debe conocer y controlar muy bien, va de la mano con el estilo del liderazgo y con el aspecto situacional. Pero sobre todo que no lo envanezca sino, lo utilice a favor de la persona integral.

### 2.10.03 Postulados de Weber

Consideró a la burocracia como un tipo de poder y no como un sistema social.

La racionalidad se basa en la adecuación de los medios a los fines para lograr la eficiencia, tomando en cuenta exclusivamente las metas organizacionales no las personales.

La legitimidad es la aceptación de los subordinados, de acuerdo a los tipos y fuentes de ésta, la autoridad se clasifica en:



1. tradicional, la aceptación de los subordinados es porque siempre ha sido así, no es racional, puede heredarse, es conservadora, la ruptura se presenta con un cambio social, el líder manda, es personal y arbitraria, basada en costumbres y hábitos, con un orden por *estatus* tradicional, en grandes territorios requiere de un apartado administrativo hereditario o feudal.
2. carismática, se acepta por la personalidad y liderazgo del superior, el carisma es considerado con anterioridad como un don de Dios ahora es una cualidad extraordinaria e indefinible, no tiene una base racional, inestable fácilmente revolucionario, no se delega ni hereda, es mágico, heroico y persuasivo, no obedece a una posición jerárquica, por devoción afectiva y emocional, autenticidad y confiabilidad.
3. racional, legal o burocrática, se acepta porque concuerdan con un conjunto de preceptos o normas legítimas de las que se deriva el poder, es técnica, meritocrática y administrativa, la promulgación de leyes es libre a través de procedimientos formales determinados por gobernados y gobernantes (nominación, elección, concurso), no se basa en la persona sino en los reglamentos previamente establecidos en la justicia de la ley.

La burocracia es la base de la sociedad democrática moderna, el Estado, empresas que utilizan el contrato, relaciones de jerarquía como esquemas de autoridad legal, destacando tres factores: (1) desarrollo de una economía monetarista que racionaliza transacciones económicas; (2) crecimiento cuantitativo y cualitativo de las tareas administrativas, con una gran variedad y tamaño; (3) superioridad técnica en términos de eficiencia.

Las características de la burocracia son:

1. carácter legal de normas y reglamentos.
2. comunicación formal.
3. racionalidad en la división del trabajo.
4. impersonalidad de las relaciones.
5. jerarquía de autoridad.
6. rutinas y procedimientos estandarizados.
7. competencia técnica y meritocrática.
8. especialización de la administración independiente a los propietarios.
9. profesionalización de los participantes.
10. completa previsión del funcionamiento.

---

Se encuentran las siguientes disfunciones:

- ◆ apego extremo a reglamento.
- ◆ formalismo y papeleo.
- ◆ resistencia al cambio.
- ◆ despersonalización.
- ◆ jerarquía para decidir.
- ◆ conformidad.
- ◆ símbolos de autoridad.
- ◆ dificultad en atención a clientes.

Weber es símbolo de autoridad formal, con su principio de legalidad, preocupándose por un funcionamiento organizacional eficaz, lástima que el concepto de burocracia actualmente se haya transformado en todo lo contrario.

#### 2.10.04 Conclusiones

El poder es algo sumamente complejo, tal parece que forma parte de los instintos del hombre, esa necesidad de sentir que se domina, en todo los ámbitos de la vida. Pero tiene que ser reconsiderado, porque en las organizaciones de hoy, solo es una falacia, que lo entorpece todo y ni se ejerce realmente, los resultados lo demuestran. Existen características que reclaman el cambio, *flating*, equipos de todas clases, consenso, participación, grandes retos, competitividad, calidad, etc., que hacen que los estilos de liderazgo se conviertan en situacionales y compartidos. Se trata de todo un nuevo paradigma, un valor a retomar, porque también socialmente, es imperiosa una renovación.

## 2.11 LA POLÍTICA

### 2.11.01 Características generales

La política va de la mano con el poder, constituida por aquellas actividades que no se requieren como parte del poder formal de uno en la organización, pero que influyen, o tratan de influir, en la distribución de beneficios y perjuicios. El comportamiento político legítimo manifestado en una política diaria normal y el ilegítimo, que es un comportamiento político extremo que viola las reglas implícitas del juego. Las diferentes formas de percepción de los

individuos respecto de los demás, crean competencia entre ellos por los recursos escasos en la organización y también por los reconocimientos personales, claro que en ciertos casos existe una manipulación de los hechos con intereses personales.

#### 2.11.02 Factores

Los factores que contribuyen al comportamiento político son:

- ◆ factores individuales, ciertas características de la personalidad y necesidades, como los individuos que califican alto en introspección poseen un *locus* de control interno y una gran necesidad de poder y tendencia hacia la política.
- ◆ factores organizacionales, escasez de recursos y de oportunidades de ascenso, sobre todo en esta época en que las organizaciones se están adelgazando, exigiendo mayor eficiencia y el prescindir de recurso humano, en la selección de los elegidos; así como el medio cambiante que estimula el conflicto. Mientras más se enfatice en ganar - perder en lugar de ganar - ganar, más politiquería existirá

#### 2.11.03 Imagen

El manejo de la imagen consiste en el proceso mediante el cual los individuos tratan de controlar la impresión que los demás tienen de ellos, haciéndose más atractivos; no se trata de ser falso ni de manipular, sino de ser agradable y cordial, esforzándose porque exista realmente congruencia entre lo que se es y lo que se deja ver, tendiente a lograr la empatía; utilizando las siguientes técnicas:

- ◆ conformidad, manifestar acuerdo para ganar aprobación, siendo positivo.
- ◆ excusas, dando explicaciones cuando un evento ha provocado un problema, para disminuir la tensión.
- ◆ disculpas, admitiendo la responsabilidad de un evento no deseado, buscando la reconciliación de intereses.
- ◆ aclamación, explicación de un hecho favorable para maximizar las implicaciones deseadas.
- ◆ adulación, entendida como halagar a los demás exaltando sus virtudes, demostrando ser perceptivo y agradable.
- ◆ favores, hacer algo en favor de alguien para ganarse su aprobación.

- ♦ asociación, favorecer o proteger la imagen propia manejando la información acerca de la gente y las cosas con las cuales se le asocia a uno.

#### 2.11.04 Comportamiento defensivo

Es reactivo y proteccionista para evitar la acción, culpa o cambio, surgiendo la siguiente clasificación:

- ♦ evasión de la acción: (1) con un acatamiento excesivo, hacer solo lo que se debe hacer; (2) pasar el muerto, transfiriendo la responsabilidad; (3) hacerse el tonto, alegando ignorancia o inhabilidad; (4) despersonalización, tratando a las personas como números u objetos, sin considerar la idiosincrasia y los impactos de los eventos sobre ellas; (5) alargamiento y aplanamiento, prolongando una tarea para simular estar trabajando y cubriendo las fluctuaciones de esfuerzo en el trabajo; (6) estancamiento, "arrastrando los pies", haciendo poco o nada.
- ♦ evasión de responsabilidad: (1) amortiguamiento, "cubriéndose la espalda"; (2) jugar a lo seguro, evadir situaciones que pueden ser desfavorables, solo proyectos de alta probabilidad de éxito, decisiones riesgosas solo si son aprobadas por un superior; (3) justificar, explicaciones que disminuyen la responsabilidad de un resultado negativo, disculpándose mostrando remordimiento; (4) chivo expiatorio, culpar indebidamente; (5) representación incorrecta, manipulando la información, distorsionando, embelleciendo, engañando, etc.; (6) escalamiento del compromiso, cuando desde el principio hubo un error y se trata de disfrazar con nuevas acciones equivocadas.
- ♦ evasión del cambio: (1) resistencia al cambio, toda una variedad de comportamientos, de los ya mencionados anteriormente, provocados por el temor a lo nuevo e inercia natural, sobre todo que hoy el cambio es vertiginoso y la incertidumbre algo cotidiano en todo; (2) protección del campo, defender lo propio de la usurpación de los demás.

Desde luego que debe evitarse este comportamiento defensivo y de una cultura organizacional altamente politizada, porque tiende a originar: reducción de la eficacia, desmoronamiento de la confianza, retraso de decisiones, tensiones interpersonales e intergrupales, reduciendo la iniciativa, produciendo rigidez organizacional y estancamiento, puesto que urge no tan solo adaptarse al cambio sino anticiparse a éste.

---

### 2.11.05 La ética y la política

Resulta polémico el discutir la relación que existe entre la ética y la política, quizá el centro se encuentre en el lograr tanto los intereses personales como los institucionales. El respeto de los derechos de todos, estándares de equidad y justicia, son valores que deben prevalecer en el ideario organizacional y su filosofía.

### 2.11.06 Conclusiones

Es común escuchar el comentario de que en tal empresa la política es muy fuerte, interpretando ésto, como que existe un grupo de poder que manipula las cosas, existiendo injusticia, de tal suerte que los objetivos institucionales y personales están supeditados a ese sistema. Es cierto que la política constituye la forma en que se dan las relaciones interpersonales y en la que las decisiones se toman, en sí misma, es eso una manera de hacerlo, sea cual fuere, buena o mala. Por lo tanto es un renglón que no se debe descuidar, tratando de influir en él positivamente, siendo objetivos y trabajando con equidad, utilizando tantas técnicas que se tienen a nuestra disposición, para administrar efectivamente.

## 2.12 EL CONFLICTO

### 2.12.01 Características generales

Es el proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que importa a la primera parte.

Si nos detenemos a pensar un poco en nuestras vidas, cuántos conflictos hemos vivido en todos los ámbitos, tal parece que es algo inevitable cuando se convive con alguien, quizá producto de esa gran diversidad de características personales e intereses compartidos y bueno pues habrá que hacer algo al respecto, no para evitarlo sino para manejarlo e incluso provocarlo, en beneficio de todos.

Desde un punto de vista tradicional, el conflicto es dañino y debe evitarse, resultado de una comunicación pobre, falta de apertura y confianza, indispensable el buscar causas y corregir. Para las relaciones humanas es una consecuencia natural e inevitable en cualquier grupo, por lo tanto es mejor aceptarlo y aprovecharlo en beneficio del grupo. Si ahora ocupamos

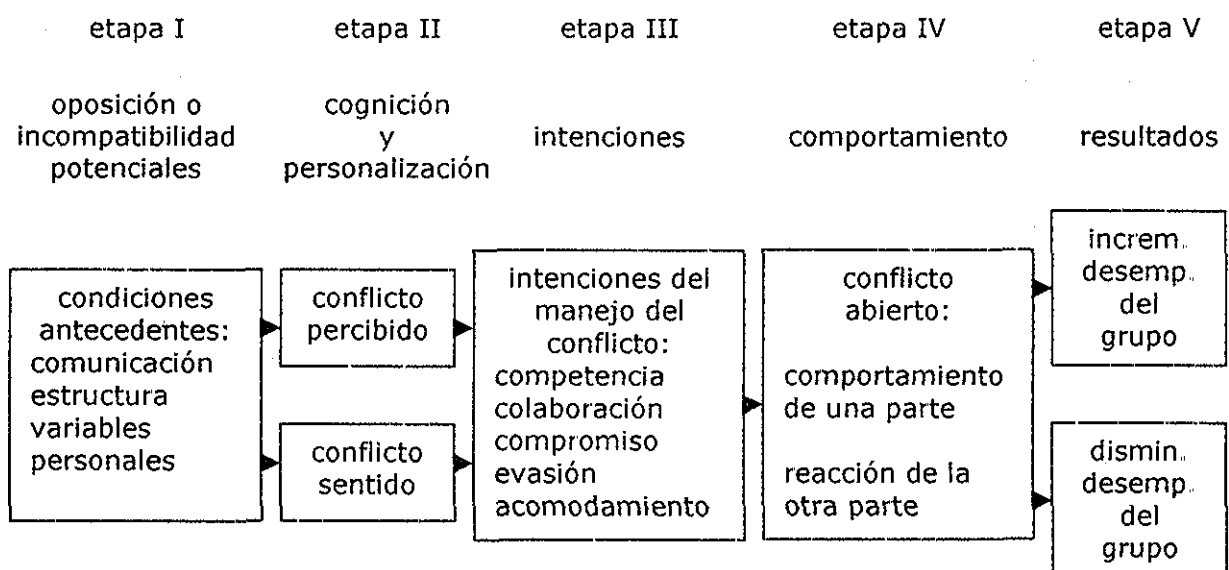
una posición interaccionista se considera, no tan solo como una fuerza positiva en un grupo, sino como absolutamente necesaria para que se desempeñe con eficiencia, debido a que un grupo pacífico y armonioso tiende a volverse estático, apático, sin responder al cambio y a la innovación, incluso los líderes mantienen un nivel continuo mínimo de conflicto, de manera viable, autocrática y creativa.

### 2.12.02 Clases de conflicto

Dos clases de conflicto aparecen como principales: funcional y disfuncional:

- ♦ conflicto funcional, sustenta las metas del grupo y mejora su desempeño.
- ♦ conflicto disfuncional, que obstaculiza el desempeño del grupo.

### 2.12.03 Diagrama



Se analizan algunos de los conceptos más importantes del cuadro:

La comunicación, uno de los grandes mitos es atribuir el conflicto a la mala comunicación exclusivamente, la semántica, intercambio insuficiente de información y ruido en el canal de comunicación, son factores potenciales del conflicto, por ejemplo.

La estructura, mientras más grande sea el grupo y más especializadas las actividades, más grande será la posibilidad del conflicto, al igual que las ambigüedades jurisdiccionales, diversidad de metas y estilo cerrado de liderazgo.

Variables personales, que incluyen los sistemas de valores individuales, características, idiosincrasia, prejuicios y demás juicios de valor.

El conflicto percibido, es el conocimiento de una o más partes de la existencia de condiciones que crean oportunidades para que surja el problema.

El conflicto de sentimiento, involucramiento emocional que crea ansiedad, tensión, frustración y hostilidad.

Intenciones, son las decisiones para actuar de una forma dada en un episodio de conflicto.

Competencia, el deseo de satisfacer los intereses propios a pesar del impacto en la otra parte.

La colaboración se da en situaciones donde, cada una de las partes desea satisfacer completamente los intereses de todas las partes.

Complacencia es la voluntad de una parte en el conflicto de colocar los intereses del oponente por encima de los suyos.

Compromiso es una situación en la cual cada parte está dispuesta a renunciar a algo.

La evasión surge con el deseo de retirarse o suprimir el conflicto.

El comportamiento incluye declaraciones, acciones y reacciones, dentro de un proceso dinámico de interacción, gracias al manejo del conflicto, al utilizar técnicas de solución y estimulación para lograr el nivel deseado, se puede atacar un conflicto disfuncional.

Los resultados funcionales del conflicto constructivo, mejoran la calidad de las decisiones, estimulan la creatividad e innovación, alientan el interés y curiosidad, son medio de exposición de problemas, liberan tensiones y nutren un ambiente de autoevaluación y cambio.

Los resultados disfuncionales traen consecuencias destructivas como: descontento, disolución de lazos comunes, reducción de la eficiencia e incluso la paralización de las acciones.

La creación de un conflicto funcional es un tema relativamente nuevo y controvertido, el líder lo provoca cuando la situación lo amerita al existir estancamiento y poca creatividad o bien, conformismo y rutina, como respuesta a un medio de competitividad.

---

#### 2.12.04 Técnicas

Las técnicas para resolver el conflicto se ejemplifican a continuación:

- ◆ solución del problema, con una reunión cara a cara de las partes, identificando el problema y resolviéndolo en una discusión abierta.
- ◆ metas de rango superior, crear una meta que no pueda lograrse sin la participación de las partes.
- ◆ expansión de los recursos, cuando el origen es la escasez y se soluciona ésto, tenemos una situación de ganar - ganar.
- ◆ evasión, cuando se emprende la retirada y se suprime el conflicto.
- ◆ aplanamiento, minimización de diferencias, con intereses comunes.
- ◆ compromiso, cada parte renuncia a algo de valor.
- ◆ mando autoritario humano, la gerencia utiliza su poder formal para resolver el conflicto comunicando el resultado a las partes.
- ◆ alteración de las variables humanas, utilizar técnicas de cambio de comportamiento, como entrenamiento de relaciones humanas.
- ◆ alteración de las variables estructurales, cambios en la estructura formal organizacional y patrones de interacción de las partes, rediseño del trabajo, transferencias y creación de puestos de coordinación.

Técnicas de estimulación de conflicto a través de:

- ◆ comunicación, utilizando mensajes ambiguos o amenazadores.
- ◆ traer externos, agregar empleados a un grupo cuyas experiencias, valores, actitudes o estilos difieren del personal actual.
- ◆ reestructurar la organización, realineando los grupos de trabajo, alterando las normas y políticas, incrementando la interdependencia con el objeto de romper el *statu quo*.
- ◆ señalar un abogado del diablo, designando a un crítico para que argumente a propósito en contra de la mayoría.

#### 2.12.05 Conclusiones

El hombre es un ente social, pero la convivencia en comunidad crea conflictos, producto de las diferencias personales y por los criterios de propiedad o poder, entre otros. Es algo que nunca va a dejar de existir, por nuestra propia calidad humana, por lo que tenemos que



---

aprender a resolverlos y manejarlos. La buena voluntad es indispensable, con justicia y conocimientos, haciendo uso de las técnicas que aquí se resumen.

## 2.13 LA NEGOCIACIÓN

### 2.13.01 Definición

El proceso en el cual dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de estar de acuerdo en la tasa de intercambio para ellas.

Permea interacciones de casi todos los miembros en los grupos organizacionales en sus actividades cotidianas, así las habilidades de negociar se vuelven vitales.

### 2.13.02 Estrategias principales

Las estrategias principales de negociación son dos:

1. negociación distributiva, la cual busca dividir una cantidad fija de recursos, en una situación de ganar - perder; cada parte tiene un punto objetivo que define lo que quiere lograr, al igual que un punto de resistencia que marca el menor resultado aceptable, el área entre ambos forma la escala de aspiraciones, de acuerdo al traslape entre la escala de aspiraciones de ambas partes, es la escala de arreglos que pueden cumplirse.
2. negociación integrativa, que busca uno o más arreglos que puedan crear una solución ganar - ganar, revisando abiertamente opciones con la información correspondiente, francamente en relación a los intereses, sensibilizando ambas partes, con una voluntad de flexibilidad.

### 2.13.03 Proceso de negociación

El proceso de negociación sigue los pasos:

1. preparación y planeación, determinando la naturaleza del problema, sus antecedentes, los objetivos de la negociación, desde los más esperanzadores hasta los mínimos; determinando qué es probable que pidan, las metas de la otra parte, sus intereses, anticipándose para enfrentar argumentos con hechos y números que apoyen la postura dada.

2. definición de las reglas básicas, que atenderá puntos como: quién intervendrá, dónde se realizará, las restricciones existentes, temas a negociar, el procedimiento a seguir, etc.
3. aclaración y justificación, dando lugar a que cada parte señale sus puntos de vista, proporcionando la documentación conducente.
4. negociación y solución del problema, es la esencia del proceso de "toma y daca", "estírale y aflójale", en el "regateo".
5. cierre y puesta en práctica, por medio de un contrato o un simple apretón de manos, teniendo cuidado en el monitoreo de las acciones.

En ocasiones es necesario nombrar un mediador, una tercera parte neutral que facilite una solución, utilizando el razonamiento, la persuasión y sugerencias sobre alternativas.

Sugerencias para negociar:

- ◆ hacer una introducción positiva, abierta y quizá con una pequeña concesión.
- ◆ dirigirse a los problemas no a las personas, a los temas de la negociación evitando ataques personales, sin personalizar las diferencias.
- ◆ poner poca atención a las ofertas iniciales, que tienden a ser extremas e idealistas.
- ◆ enfatizar soluciones de ganar - ganar, enmarcando la solución en términos de los intereses del oponente, con una victoria mutua.
- ◆ crear un clima de apertura y confianza, escuchando, preguntando, enfocándose en los argumentos de manera directa, menos defensivos, evitando frases que irriten al oponente, como "oferta generosa", "precio justo", "arreglo razonable".

#### 2.13.04 Conclusiones

La negociación es la forma de resolver los conflictos, mencionados en el punto anterior, el secreto está en lograr un ganar - ganar, siendo creativos, buscando soluciones que beneficien a todos o por lo menos siempre se tengan algo que mejorar, en condiciones de equidad, para lograr un clima agradable y resultados óptimos. Más que utilizar las técnicas, lo cual es relativamente fácil, se requiere de un cambio de mentalidad, evitar el pensar exclusivamente en mi departamento, conocer y comprender las necesidades de los demás, coordinándose, porque después de todo, trabajamos por un fin último común y todos somos clientes y proveedores de todos, puede ser que mañana necesitemos el favor que hoy negamos.

---

## 2.14 RELACIONES INTERGRUPALES

### 2.14.01 Características generales

Es necesario atender las relaciones dentro de los grupos como entre los grupos, construyendo puentes que coordinen sus actividades, debido a que la calidad y la eficiencia dependen de la interacción de diferentes equipos de trabajo, logrando un peso significativo en el desempeño, tanto como, la satisfacción de los miembros.

### 2.14.02 Factores

Los factores que afectan las relaciones intergrupales en su coordinación y desempeño exitoso son:

- ◆ interdependencia, determinando su grado: (1) interdependencia grupal, con relativa independencia pero su producción combinada contribuye con las metas de la organización; (2) interdependencia secuencial, un grupo depende de otro en suministros, la dependencia se da solo en un sentido; (3) interdependencia recíproca, en intercambio de suministros y productos.
- ◆ incertidumbre de la tareas, mientras más grande sea, más hecha a la medida será la respuesta, lo contrario es rutinario y estandarizado.
- ◆ tiempo y orientación a la meta, depende de las diferencias de los grupos en experiencia y forma de pensar de sus miembros, en sus percepciones a cerca de lo importante, en relación al tiempo requerido para la realización del trabajo y la orientación a los objetivos.

### 2.14.03 Métodos

Los métodos para manejar las relaciones entre los grupos son:

- ◆ reglas y procedimientos, es el más simple y de menor costo para establecer por adelantado la conducción de los miembros en interacción, minimizando la necesidad de interacción y flujo de información entre departamentos.
- ◆ jerarquía, útil para monitorear las relaciones entre grupos, donde la coordinación se logra al remitirse a un superior común.

- ♦ planeación, determinando metas específicas, sabiendo cada grupo lo que tiene que hacer, de tal suerte que los problemas se resuelven en función a las metas y contribuciones de cada uno.
- ♦ papeles de unión, son los especialmente diseñados para facilitar la unión entre unidades interdependientes de trabajo, que maneje el lenguaje de ambos equipos.
- ♦ fuerzas de trabajo, un grupo temporal formado por miembros de diferentes equipos, para resolver el problema para el cual fue creado.
- ♦ equipos, a medida en que la complejidad de ejecución aumenta, no se pueden seguir los mismos métodos, es necesario crear equipos permanentes interfuncionales, que son responsables tanto de su puesto primario, como del equipo interdisciplinario a que pertenecen en el que resuelven problemas que ocurren frecuentemente.
- ♦ departamentos de integración, equipos permanentes con personal formalmente asignado, dados a la tarea única de integrar dos o más grupos.

#### 2.14.04 Conclusiones

Haciendo caso del enfoque sistémico, los grupos deben buscar la mejor coordinación, teniendo siempre en cuenta que existe un fin común, al que deben de llegar con sus actividades específicas como sección, ayudándose mutuamente, sin rivalidad ni egoísmo.

## 2.15 EL CAMBIO

### 2.15.01 Características generales

Lo único que no cambia es que todo cambia, con un entorno científico y tecnológico acelerado en todos los ámbitos, donde no tan solo es renovarse o morir, sino anticiparse y administrar en condiciones nuevas, reinando la especulación y la incertidumbre, la capacidad de adaptación tiene que ser una constante en esta época globalizada, con estándares internacionales, exigente de una calidad real y competitiva, en medio de la escasez de recursos y crisis económica.

---

### 2.15.02 Administración del cambio planeado

Está basada en actividades productivas que tienen un propósito, así el cambio es hacer las cosas de manera diferente y el cambio planeado consiste en modificar las actividades que son intencionales y orientadas a la meta, a través de sus dos metas:

1. mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios.
2. buscar cambiar el comportamiento del empleado.

En términos del orden de la magnitud del cambio planeado encontramos:

- ◆ el cambio de primer orden, que es lineal y continuo.
- ◆ el cambio de segundo orden, que es multidimensional, de multinivel y radical.

### 2.15.03 Agentes

Los agentes de cambio, son aquellas personas que actúan como catalizadoras y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio, con puestos gerenciales o no, internas o externas, que son expertos y cuentan con la información necesaria en áreas especiales.

### 2.15.04 Áreas

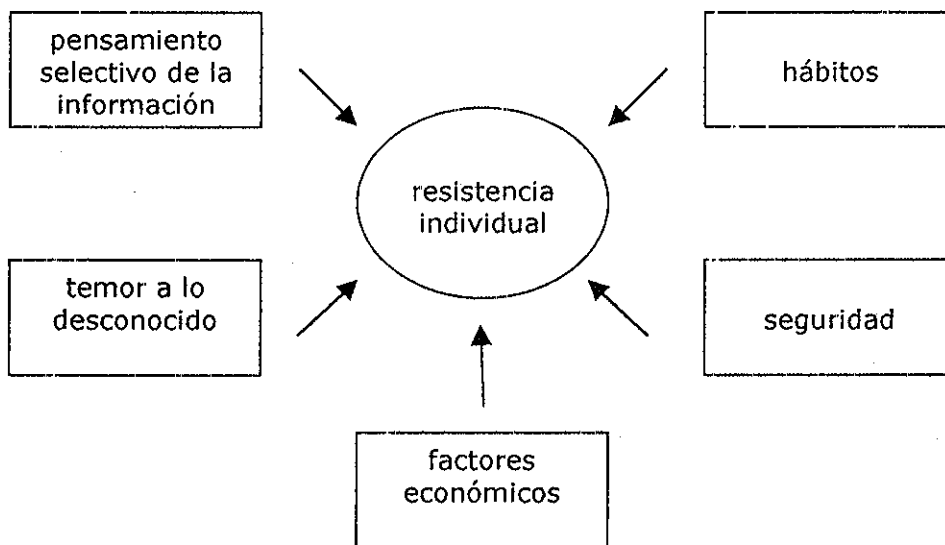
Las áreas de cambio son:

- ◆ la estructura, rediseño de la organización, quizá en equipos y matricial.
- ◆ tecnología, introduciendo nuevas herramientas, equipos y métodos, automatización, computación, digitalización, etc.
- ◆ ubicación física, la logística en la organización en la configuración del espacio, diseño de interiores, colocación del equipo, en relación con las demandas de trabajo, requerimientos de interacción y necesidades sociales.
- ◆ cambio en la gente, modificando actitudes y comportamientos, para trabajar juntos de manera más eficaz, a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas, utilizando los conceptos del Desarrollo Organizacional

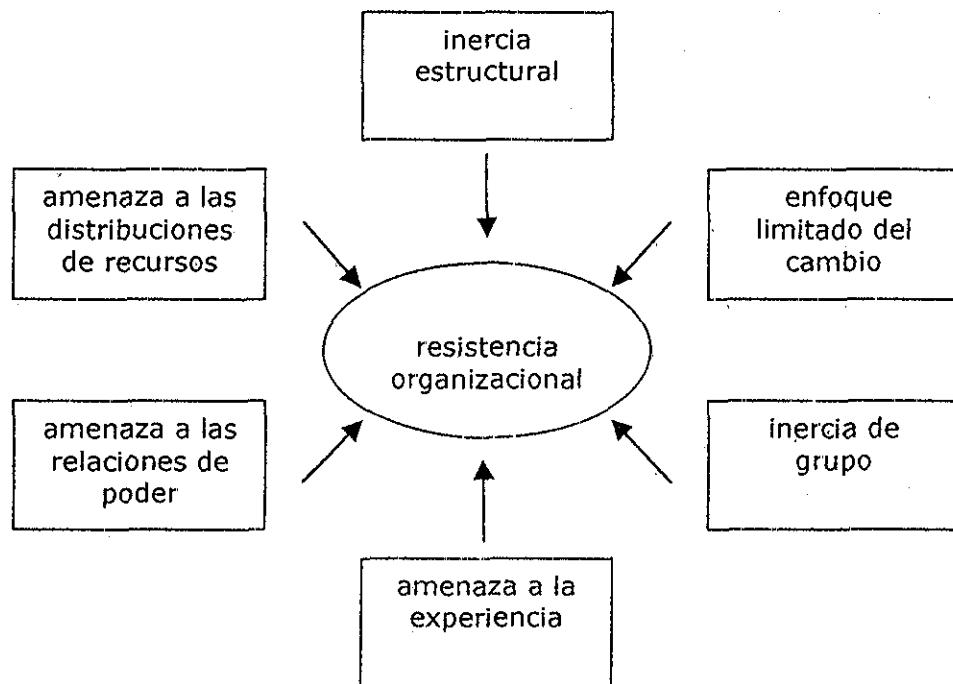
## 2.15.05 Resistencia

La resistencia al cambio, es algo natural, existe una ley física denominada inercia y que consiste en la resistencia que opone un cuerpo a cambiar de posición, las personas frente al cambio no son la excepción a la regla.

Como ya vimos el cambio es inminente y la resistencia al cambio obstaculiza la adaptación y el progreso que habrá que percibir como una fuente de conflicto funcional, que se manifiesta como pérdida de lealtad, de motivación, incremento de errores y del ausentismo, agregado del miedo a lo desconocido, tanto como a factores emocionales y personales; como se ilustran en el diagrama, las fuentes de resistencia individual al cambio son:



Las fuentes de resistencia organizacional al cambio aparecen en el cuadro siguiente:



Tácticas para superar la resistencia al cambio:

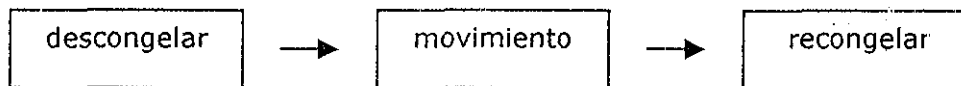
- ◆ educación y comunicación, para ayudar al personal a comprender lógicamente el cambio, a través de discusiones personales, *memorandums*, presentaciones en grupo o informes; de esta manera la información propicia la confianza.
- ◆ participación, antes de realizar el cambio, hacer participar en la toma de decisiones a los involucrados, logrando su compromiso.
- ◆ facilitación y apoyo, con asesoría, terapias y entrenamiento.
- ◆ negociación, intercambiando algo de valor para el empleado, para hacer atractivo el cambio.
- ◆ manipulación, con intentos disimulados para influir en las personas, creando falsos rumores, para lograr la aceptación; también sobornando a los líderes, dando un poder clave en la decisión de cambio.
- ◆ coerción, amenazas directas o por la fuerza hacia los que se resisten.

## 2.15.06 Política

La política del cambio, implica una amenaza invariable al *statu quo*, los agentes internos son individuos de jerarquía alta que ven amenazado su nivel de autoridad, es por ello que se prefiere a los agentes de cambio externos.

## 2.15.07 Modelo de Lewin

Se presenta a continuación el modelo del cambio los tres pasos de Lewin:



Descongelar, representado por los esfuerzos de cambio para superar las presiones, tanto de la resistencia individual como de la conformidad del grupo. Utilizando fuerzas: (1) impulsoras, que dirigen el comportamiento fuera del *statu quo*; (2) restrictivas, que obstaculizan las desviaciones del equilibrio existente.

Investigación de la acción, es un proceso de cambio basado en la recolección de datos y la elección de una acción basada en lo que indica el análisis realizado, muy parecido al método científico: diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación.

## 2.15.08 Innovación

La innovación está representada por una nueva idea aplicada para generar o mejorar un producto, proceso o servicio, con nuevas tecnologías de procesos de producción, estructuras o sistemas de administración, teniendo como fuentes a las variables estructurales:

1. las estructuras orgánicas influyen positivamente en la innovación, teniendo una menor diferenciación vertical, formación y centralización, facilitan la flexibilidad y adaptación.
2. la posesión por largo tiempo de la gerencia, está asociada con la innovación por legitimidad y conocimiento.
3. la innovación se nutre donde hay recursos inactivos, por abundancia soporta el costo.
4. la comunicación entre unidades es alta en organizaciones innovadoras, usuarios asiduos de comités, fuerzas de tareas y equipos interfuncionales.

Para propiciar la innovación se estimula la experimentación, los errores son intentos que



acercan a la solución, la toma de riesgos es natural.

Dentro del recurso humano se promueve activamente la capacitación, actualización, alta seguridad en el trabajo; cuando una nueva idea se ha desarrollado aparecen los campeones de la idea, que promueven en forma activa y entusiasta, generando apoyo, superando la resistencia y la ponen en práctica, asociándose al liderazgo transformacional, consiguiendo el apoyo de los demás.

#### 2.15.09 Conclusiones

El reto es anticiparse al cambio, tener los conocimientos e información necesarios, saberlo manejar, convirtiendo las amenazas del entorno en oportunidades. Vencer la inercia, modificando paradigmas, al utilizar todos los recursos disponibles, siendo creativos e innovadores. Incrementando nuestros conocimientos y habilidades para estar siempre preparados, siendo prospectivos, creando el futuro deseable.

### 2.16 LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

#### 2.16.01 Características generales

Una organización de aprendizaje es la que ha desarrollado la capacidad continua de adaptarse y cambiar.

El aprendizaje de ciclo simple es aquél en el que los errores son corregidos utilizando rutinas pasadas y políticas presentes.

En el aprendizaje doble, los errores se corrigen mediante la modificación de los objetivos, las políticas y las rutinas estandarizadas de la organización.

Las características de las organizaciones que aprenden son:

1. hay una visión compartida en la cual todos están de acuerdo.
2. la gente desecha las formas viejas de pensar y las rutinas estandarizadas que usaban, para solucionar problemas o hacer sus trabajos.
3. los miembros consideran que todos los procesos organizacionales, actividades, funciones e interacciones con el ambiente son parte de un sistema de interrelaciones.
4. la gente se comunica abiertamente con los demás (a lo largo de las barreras horizontales), sin temor de la crítica o el castigo.

5. la gente supedita su interés personal y los intereses departamentales fragmentados, al trabajo en conjunto para alcanzar la visión compartida de la organización.

#### 2.16.02 Aprendizaje continuo

Para adquirir el carácter de aprendizaje continuo:

- ♦ establecer una estrategia, donde la gerencia hace explícito el compromiso para el cambio, la innovación y el mejoramiento continuo.
- ♦ rediseño de la estructura de la organización, haciendo horizontal la estructura con equipos interfuncionales.
- ♦ remodelamiento de la cultura organizacional, para la toma de riesgos, la apertura y el crecimiento, tanto en la estrategia como en el comportamiento.

#### 2.16.03 La quinta disciplina <sup>41</sup>

Las organizaciones hoy en día tienden a ser organizaciones del conocimiento, cada puesto es ocupado por alguien que conoce su tarea, desarrollándose dentro de los mercados globales satisfaciendo las necesidades del cliente, exigiendo abandonar los viejos paradigmas del liderazgo y poder, para acercarnos a un pensamiento capaz de manejarse con sistemas complejos.

Se promulgan cinco disciplinas como tecnologías de componentes, que convergen para innovar las organizaciones inteligentes:

1. pensamiento sistémico, los negocios y otras empresas humanas también son sistemas abiertos con tramas invisibles de actos interrelacionados, formando todo un marco conceptual.
2. dominio personal, es un nivel muy especial de habilidad donde las personas son capaces de alcanzar coherentemente los resultados que más les importan, abordando la vida como un artista a su obra de arte, consagrándose a un aprendizaje incesante, que permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.

---

<sup>41</sup> SENGE, Peter M.: La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. 1ª Edición Mexicana, Editorial Granica, 1998, pp 11-165.

3. modelos mentales, son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender al mundo y actuar, volviendo el espejo hacia adentro analizando las imágenes internas para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio; también se aplica a la aptitud para entablar conversaciones abiertas, donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión y la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.
4. construcción de una visión compartida, en organizaciones que logran unir a la gente en torno a su identidad y una aspiración común, con una visión genuina, así la gente aprende porque lo desea, persiguiendo una meta elevada con el apoyo de los líderes, trabajando en equipo participativamente.
5. aprendizaje en equipo, por ejemplo en los deportes, en la ciencia y en los negocios los equipos aprenden superando la inteligencia de sus integrantes, desarrollando aptitudes extraordinarias para la acción coordinada, todo inicia en el diálogo suspendiendo los supuestos e ingresando a un auténtico pensamiento conjunto; se aprende a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en equipo; las organizaciones actuales funcionan a través de equipos.

La Quinta Disciplina. Las cinco disciplinas se desarrollan como un conjunto en donde el pensamiento sistémico es la quinta disciplina que integra a las demás, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica, en donde el todo puede superar a las partes, permitiendo comprender el aspecto más sutil de las organizaciones inteligentes, la nueva percepción que se tiene de si mismo y del mundo, en el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarnos separados del mundo nos consideramos conectados con él; en vez de considerar que un factor externo causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas; es un ámbito donde la gente descubre continuamente como crea su realidad y cómo puede modificarla, como dijo Arquímedes "dadme una palanca y moveré al mundo", utilizando una palabra relativamente nueva metanoia, que es el desplazamiento mental o cambio de enfoque en el tránsito de una perspectiva a otra, con un significado más profundo de aprendizaje. El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano, para recrearnos nosotros mismos, para capacitarnos para hacer algo que no podíamos, ampliando nuestra capacidad de crear.

La invención de las cinco disciplinas

Cuando Senge ingresó a la escuela de graduados del Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) en 1970 estaba convencido de que la mayoría de los problemas que enfrenta la humanidad, se relacionan con nuestra ineptitud para comprender y manejar los sistemas cada vez más complejos de nuestro mundo, trabajando también en talleres de liderazgo y dominio de innovación en materia de visión compartida y dominio personal.

Los problemas en las organizaciones son trágicos y suelen pasar inadvertidos, el primer paso para remediarlos consiste en comenzar a identificar las siete barreras para el aprendizaje:

1. yo soy mi puesto, para ser leales en nuestra tarea confundiéndonos con nuestra identidad.
2. el enemigo externo, cuando culpamos a un factor o a una persona cuando las cosas salen mal.
3. la ilusión de hacerse cargo, esta de moda ser proactivo, así los *managers* proclaman la necesidad de hacerse cargo para afrontar problemas difíciles, previniendo para no solucionar reactivamente.
4. la fijación en los hechos, creemos que para cada hecho hay una causa obvia, dominando las deliberaciones empresariales.
5. la parábola de la rana hervida, si ponemos a una rana en una hoyo llena de agua hirviente, inmediatamente intenta salir, pero si el agua esta a la temperatura ambiente y no la asustamos se queda tranquila, cuando la temperatura se eleva lentamente la rana no hace nada, incluso parece pasarla bien hasta que queda aturdida pues no percibe que el agua se calienta más.
6. la ilusión de que se aprende con la experiencia, es cierto que la experiencia es un medio de aprendizaje, pero cuando las consecuencias de los actos trascienden al horizonte de aprendizaje, no se puede aprender de la experiencia directa, así el dilema de aprendizaje que afrontan las organizaciones es: se aprende mejor de la experiencia, pero nunca experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes.
7. el mito del equipo administrativo, con frecuencia los equipos empresariales invierten tiempo en defender su territorio fingiendo que todos respaldan su estrategia colectiva de una apariencia de cohesión, para preservar esta imagen callan sus desacuerdos, existiendo un predominio de alguien sobre el grupo, cediendo bajo presión.

La estructura influye sobre la conducta, de tal suerte que las personas pertenecientes a la misma estructura tienden a producir resultados cualitativamente similares, cuando hay problemas o el desempeño no satisface las expectativas es fácil encontrar a quien echarle la

---

culpa, pero a menudo los sistemas causan sus propias crisis que no obedecen a fuerzas externas ni a errores individuales. La estructura de los sistemas humanos es sutil, tendemos a considerar una estructura como elementos externos sobre el individuo, pero en los complejos sistemas vivientes, la estructura de los sistemas múltiples de un cuerpo humano, aluden a las interrelaciones básicas que controlan la conducta, tomando decisiones, fijando políticas operativas que traducen percepciones, metas, reglas y normas en actos. El punto de apalancamiento a menudo se descubre mediante nuevos modos de pensar, en los sistemas humanos se goza de una influencia potencial, que no se ejerce porque se concentra solo en sus propias decisiones, ignorando como se afecta a los demás.

Las leyes de la quinta disciplina son:

1. los problemas de hoy derivan de las soluciones de ayer.
2. cuanto más se presiona, más presiona el sistema.
3. la conducta mejora antes de empeorar.
4. el camino fácil lleva al mismo lugar.
5. la cura puede ser peor que la enfermedad.
6. lo más rápido es lo más lento.
7. la causa y el efecto no están próximos en el tiempo y el espacio.
8. los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias.
9. se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias.
10. dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños.

El arte de ver los árboles sin dejar de ver el bosque. Es necesario retroceder unos pasos para que los árboles no nos impidan ver el bosque pero al hacerlo solo vemos muchos árboles, escogemos un par de árboles favoritos y consagramos nuestro esfuerzo a modificarlos. Uno de los mayores beneficios del pensamiento sistémico consiste en ayudarnos a distinguir entre cambios de bajo y alto apalancamiento en situaciones complejas, viendo a través de esa complejidad las estructuras subyacentes que generan el cambio organizando en una exposición coherente que ilumine las causas de los problemas y el modo de remediarlos de forma duradera.

---

#### 2.16.04 Conclusiones

Este tema ha cobrado gran auge en la actualidad, como respuesta a los grandes cambios que se están viviendo, ahora resulta inminente, el que la propia empresa tenga establecidos sistemas, de autorregulación y autoaprendizaje. Ya las estructuras y procesos rígidos son plenamente inoperantes, desde el principio se establecen formas flexibles, de fácil readaptación. Las grandes empresas, se reducen, de tal suerte, que sean capaces de atender nichos especiales, con productos muy particulares, susceptibles a desaparecer rápidamente, por lo que se planean nuevos artículos que los sustituirán, oportunamente. Las personas también tienen que estar en constante aprendizaje para estar aptas y actualizadas, al unísono que las empresas; el hecho de que alguien permanecía haciendo lo mismo en un departamento toda su vida, es cosa de la prehistoria; hoy tiene que construir el desarrollo de su carrera mirando hacia el futuro, previendo las situaciones, preparándose para su mañana, que está muy cercano.

### 2.17 EL ESTRÉS

#### 2.17.01 Características generales

El mal actual generalizado, quién no vive siempre de prisa, en las grandes ciudades, la mayor el área metropolitana de México, sin tiempo suficiente para la gran cantidad de actividades a realizar, perdiéndolo en las grandes vías que paradójicamente están embotelladas y se va a vuelta de rueda, recorriendo grandes distancias, disfrutando de la comodidad del hogar solo para dormir (no lo suficiente) y por supuesto que los infartos no se hacen esperar, en el peor de los casos, las migrañas, padecimientos de presión arterial, gastritis y no se menciona más para no parecer demasiado pesimista.

La tensión o estrés es una condición dinámica en la cual un individuo se enfrenta con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante.

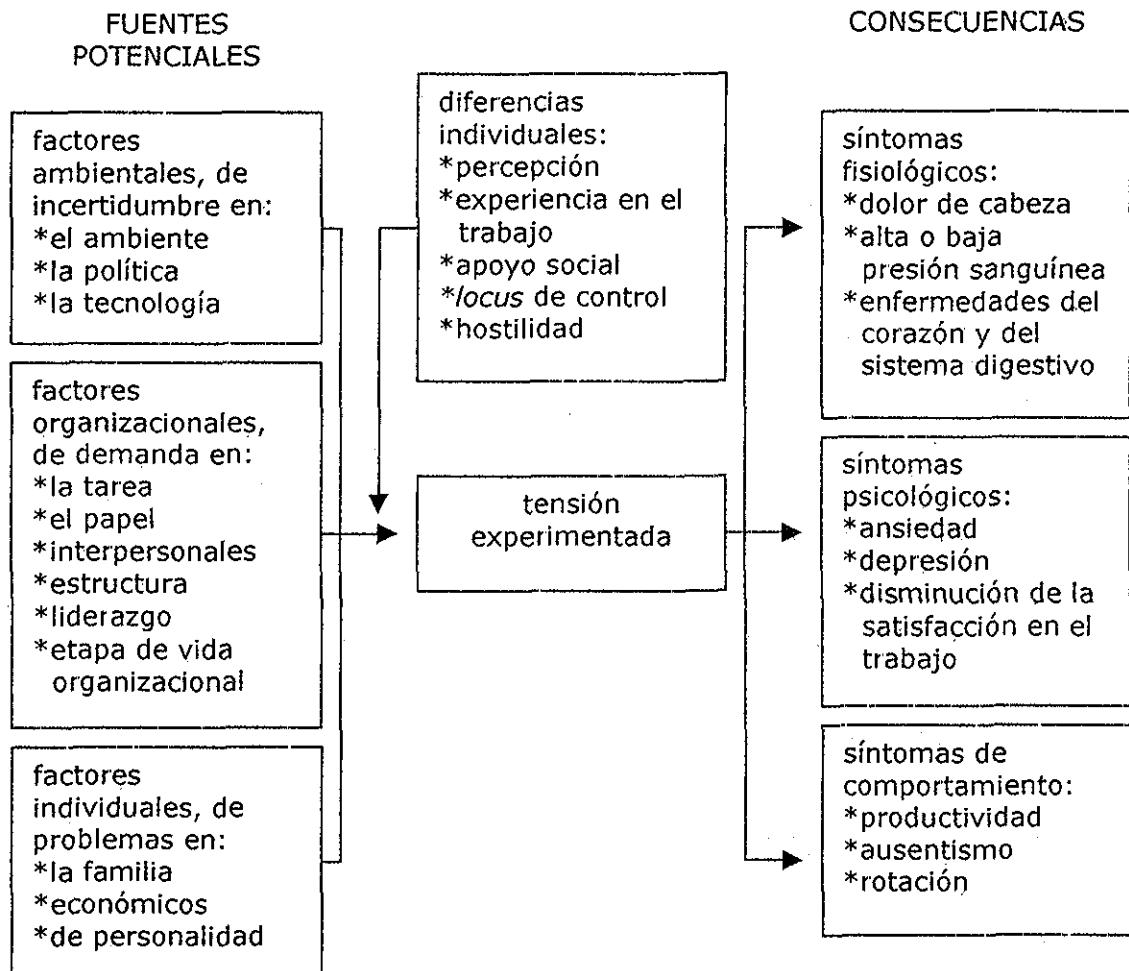
También puede ser positiva en cuanto representa una ganancia potencial.

Las restricciones son fuerzas que impiden a los individuos hacer lo que desean, mientras que las demandas son la pérdida de algo deseado.

Para que una tensión potencial se convierta en real, existen dos condiciones, incertidumbre

sobre el resultado y éste debe ser importante para la persona.

### 2.17.02 Modelo de la tensión



### 2.17.03 Manejo de la tensión

- ♦ métodos individuales, que incluyen el manejo del tiempo, incremento del ejercicio físico, aprendizaje de técnicas de relajamiento y la expansión de la red de apoyo social; para la organización del tiempo se recomienda: (1) hacer listas diarias de actividades; (2) priorizar actividades por su importancia; (3) programación de actividades de acuerdo a las prioridades; (4) conocer el ciclo diario y manejar las partes más demandantes en la parte alta de éste, cuando se está más alerta y productivo.
- ♦ métodos organizacionales, estrategias que considera la gerencia desde la selección de personal, asignación de puestos, establecer metas realistas, incrementar el involucramiento del empleado, mejorar la comunicación organizacional y establecer sistemas corporativos de bienestar, enfocándose en la condición total física y mental del empleado.

### 2.17.04 Conclusiones

Conscientización es la clave, tomárselo en serio, casi como obligación, el descansar lo suficiente, logrando un verdadero equilibrio de vida, atendiendo a la familia, a nuestros gustos. Recordemos que al final, sin una sierra afilada, ya no se puede ni trabajar, todo es contraproducente y para acabar enfermos, no vale la pena.

## 2.18 LIDERAZGO EN LA ÉPOCA DEL POSTMODERNISMO

**Para el estudio de este tema se concentra la atención en la obra de Carlos Llano, "El Postmodernismo en la Empresa" <sup>42</sup>, incluyendo otras obras según sea pertinente.**

### 2.18.01 Características generales

El Postmodernismo es un poderoso movimiento intelectual que ha captado la atención de filósofos y sociólogos de los últimos años, como un nuevo giro en nuestra civilización,

---

<sup>42</sup> LLANO, Carlos: *op. cit.*, pp. 1-147.



podría decirse que nació en la empresa y la ha desbordado. Como dice Drucker, hemos salido sin darnos cuenta de la época Moderna.

Prevalecen características del Modernismo en el Postmodernismo, según nos dice Schumacher como filósofo más que economista:

1. el hombre como producto de un proceso natural de evolución, explicándose por la razón científica, sin recurrir a fuerzas ajenas.
2. mecanismo de competencia, progreso humano en un entorno hostil y el individuo inmerso ahí.
3. todas las manifestaciones tienen un interés, individual y material, la dimensión más importante es económica y las demás se supeditan.
4. impulsos instintivos subconscientes, sexo y poder, habrá que sacarlos a la luz en un enfoque racional y claro, lejos de tabus misteriosos y clandestinos.
5. aceptar la relatividad del conocimiento, como algo importante pero no exclusivo.
6. carácter empírico, a través de la experimentación sensorial, si no inseguro.

Lo matemático y económico dejan fuera lo más valioso, son reduccionistas incapaces de abarcar la realidad verdadera, todo ligado al capitalismo que olvida el yo humano

Ortega y Gasset se promulgan por la emergencia de una nueva sensibilidad como respuesta a los nuevos tiempos, así el Postmodernismo aparece como un nuevo paradigma.

MODERNISMO	
Mercado	Estado
economía	racionalismo

El Mercado libre, cuyos desórdenes se compensan mediante la imposición de un orden del Estado; la economía del mercado libre, a través de sus componentes tales como escasez, ley de la oferta y la demanda, distribución del ingreso, competitividad, etc., traduciéndose en dinero; el racionalismo del Estado, a través de leyes y ordenamientos, traduciéndose en poder; se añade un tercer elemento: los medios de comunicación, que proporcionan una fuerza de influencia persuasiva.

#### 2.18.02 *Lebenswelt*

Detrás del Estado y el Mercado, de la televisión y el periódico se encuentra el mundo de la realidad individual, del *ethos* primario de la vida, el mundo de las relaciones personales que

no se traducen ni en dinero ni poder, Husserl denominó a este conjunto de realidades vitales: *lebenswelt*, término traducido por Gaos con la expresión "el mundo de la vida corriente".

POSTMODERNISMO	
Comunicación Colectiva	
Economicismo Mercado dinero	Racionalismo Estado poder
<i>lebenswelt</i>	

### 2.18.03 Manifestaciones típicas del Postmodernismo

1. ecologismo, actitud contemporánea del ser humano consciente de un planeta finito en el que no puede existir una expansión económica infinita, destruyendo el orden natural de las cosas, con la contaminación en todas sus expresiones, abuso de sustancias químicas, productos no biodegradables, envenenamiento de aguas, tala de bosques, en fin todo ese desequilibrio que el hombre causa a la tierra en general y que no puede continuar, urgiendo el cuidado de la naturaleza, *epimeleia*, como hogar y *hábitat*; de este modo los industriales tendrán que preocuparse de no perjudicar a nuestro mundo, a través de la implementación de planes estratégicos.
2. feminismo, con la mujer actuando en todos los ámbitos, algunos proponen que se ha descuidado la educación de los hijos, la transmisión de valores y los jardines en el hogar; pero bueno todo depende, porque si la madre se preocupa y actúa en función a un equilibrio, logrando que los hijos estén bien atendidos mientras trabaja fuera de casa, en una guardería que también enseña conocimientos a través de juegos y en donde todos centran su atención en el niño, cuando vuelve a casa lo atiende en su educación integral, con todo su amor, sin excluir la función del padre que es igualmente importante y participativa, en esta cuestión vital y que por supuesto trasciende en la sociedad misma.
3. pacifismo, valor del proyecto social, que busca en la empresa la cooperación y no la competitividad, el servicio y no el dominio, la paz en las relaciones personales y no exceso de conflicto.

4. nacionalismo, manteniendo el sentido patrio y cultural de cada pueblo, frente a la globalización que estandariza todo y cuyas empresas transnacionales arrancan de su *hábitat* a los trabajadores, cada vez es mayor la tendencia a adoptar costumbres extranjeras y olvidar las propias, perdiendo valores y hábitos que se habían cultivado por años y que contrariamente se copia lo malo y lo bueno no llega; observar como la mancha urbana arrasa con las zonas populares e incluso de lujo, con edificaciones de alta tecnología, perdiendo la amistad del vecindario, como cuando se pretende llevar la civilización a una zona indígena...

La dignidad de la persona como uno de los rasgos del panorama social contemporáneo, de no considerarla como una pieza intercambiable en los diferentes roles de la vida.

La familia, ese *topos* genuino de la dignidad humana que se encuentra en el hogar, el lugar privilegiado del *lebenswelt*, donde se enseña y aprende, lo que es la autoridad y la obediencia, iniciativa libre e inteligente, relaciones de personalidad, precisamente las organizaciones guardan una semejanza con la comunidad familiar.

La hospitalidad en la empresa, medio para expresión del servicio, como en casa, con comprensión, respeto, confianza, sinceridad y sencillez; en contra del dinero, el poder, el consumismo; de tal suerte que las relaciones mercantiles y burocráticas se hagan humanas; Silva Camarena dice que en el tiempo presente se ha perdido a la naturaleza, a Dios, a los demás y a nosotros mismos.

Colaboración y servicio en lugar de competencia y poder, en equipos productivos que colaboran para ser efectivos como unidad, no con protagonistas que pretender arrebatarse el primer lugar; autodirigidos con un liderazgo participativo en el que no existe un rey sino un equipo.

La función del trabajo es triple, según Schumacher: (1) dar a la persona la posibilidad de desarrollar sus facultades; (2) permitirle vencer su egocentrismo innato uniéndole a otras personas en una tarea común; (3) producir los bienes y servicios que todos necesitamos para llevar una vida digna; todo ello en su obra *Good Work* en el que destaca, dejar de trabajar más para trabajar mejor; creando un clima de cooperación que sustituya la competencia sin reblandecer la organización, sino hacerla flexible, musculosa y vibrante; lo pragmático o utilitario olvida al hombre mismo, viviendo demasiado en el presente, sin levantar la cara al futuro, ni volverla hacia el pasado.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

	CRITERIOS AXIOLÓGICOS ÉTICOS	CRITERIOS OPERATIVOS O DE EFICIENCIA
CULTURA MODERNA	criterio de generalidad: lo bueno es mejor si es para el mayor número	la eficacia proviene de la competitividad y el poder
CULTURA POSTMODERNA	criterio de proximidad e incidencia: lo bueno es mejor si incide más profundamente en la persona	la eficacia proviene de la colaboración y el servicio

La empresa no solo se ha hecho más social, sino también paralelamente más atenta a la persona, con una referencia positiva de colaboración y convergencia; apuesta por la persona, con la fuerza creadora, original e insustituible de la aportación personal, potenciando la libertad humana; ha habido una transformación: de la especialización, que exige una mentalidad analítica, en cierto modo disgregadora, a la generalización globalizadora y de interrelación, que exige una mentalidad de síntesis y conjuntiva.

#### 2.18.04 Principios para una nueva sensibilidad en la empresa

Aparece una nueva sensibilidad en la empresa, regida por cinco principios:

1. gradualidad, progreso mediante planos inclinados, que hagan compatible el desarrollo de la organización con la vida serena de la persona, que las cosas se den en realidades polícromas y pluridimensionales, rompiendo axiomas ya inválidos y principios administrativos obsoletos como: unicidad de mando, organigramas altos, mando jerárquico, comunicación formal.
2. pluralismo, existiendo muchos modos de progreso y varias las formas de medirlo, con una fuerte conexión con las personas ya que cada una de ellas es representante de intereses diversos, a los que la organización debe atender y que tienen su raíz en la cultura, el *management* contemporáneo se caracteriza por la heterogeneidad de métodos que debe utilizar para dar cabida al pluralismo originado por las versátiles realidades

ante las que se enfrenta, de ahí que la acción directiva es diferente cualitativamente a los procedimientos científicos, sin una metodología única sino de servirse de la que es más apropiada para la realidad que debe dirigirse.

3. complementariedad, que consiste en lograr que los diferentes objetivos de las personas que trabajan en un grupo se hagan compatibles entre sí y además respecto de las metas del grupo mismo, de tal suerte que unos no se logran si no se logran los otros.
4. integridad, se refiere a que los seres humanos son extremadamente complejos y pueden ser estudiados desde diferentes puntos de vista, en los que se abstrae de la realidad concreta y se enfoca a diferentes aspectos del comportamiento humano, la acción directiva es de síntesis porque ante el hombre solo puede existir una actitud integral, ya que no es solo racional, económico, científico, poderoso, es mucho más, necesita afecto, amistad, deseos de entrega.
5. solidaridad, es un error pensar que en la empresa priva el egoísmo, hay que aprovechar esta forma de encarar la complejidad social, aplicando la filosofía ganar - ganar.

Las universidades deben estar ubicadas en función al *lebenswelt* aunque reciban la influencia del economicismo y racionalismo, porque el futuro está en manos de la familia, la universidad y la empresa, que van de la mano formando e informando, formando el carácter; tanto en su labor de docencia como de investigación en la escuela, como de la empresa en constituirse como verdaderos laboratorios de experimentación, debiendo adelantarse a necesidades sociales aun no demandadas pero que lo serán.

Miller habla de ocho ideas en las que puede concentrarse el espíritu de la empresa:

1. el propósito, la justificación de la presencia social con la creación auténtica de un verdadero bienestar y la inevitabilidad de una cierta decadencia.
2. consenso, entre las personas que trabajan en ella, consiguiendo que los integrantes resulten cooperativos.
3. excelencia, fruto de una insatisfacción creativa.
4. unidad, desarrollando la psicología de la propiedad, que las personas piensen que la empresa es suya.
5. desempeño, vinculada con la compensación del rendimiento, compenetrándose en la ética de las consecuencias y la de los principios para que se ejerza la aportación social.
6. empirista, comprobando sus resultados de manera rigurosa, discerniendo los datos claves.
7. intimidad, con confianza, sacrificio y lealtad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

8. integridad, a través de honradez que engendre confianza.

#### 2.18.05 El Post Capitalismo de Drucker

Drucker analiza a la sociedad Post Capitalista <sup>43</sup>, destacando tres revoluciones:

1. la Revolución Industrial, apareciendo la máquina, haciendo posible la producción en masa, trabajando con bases empíricas.
2. la Revolución de la Productividad, aplicando la ciencia y la técnica, con el conocimiento aplicado al trabajo.
3. Revolución Administrativa, que proporciona conocimientos para averiguar como utilizar el que ya existe para obtener resultados en el área administrativa, aplicando conocimiento al conocimiento.

La organización aparece formando un grupo humano de especialistas, con una tarea común, en pro de la eficiencia, provocando un cambio paradigmático, con la metáfora de la orquesta sinfónica, produciendo resultados hacia fuera, es decir hacia la sociedad; el personal preparado colabora en un ambiente de colegas, en un medio de desestabilización producido por el cambio constante de innovación, la empresa tiene que ganarse la lealtad.

Ahora el capital sirve a la empresa como un recurso, redefiniendo el concepto de capital/poder.

El conocimiento se promulga como el recurso básico en la productividad que requiere cambios estructurales y radicales tanto en las organizaciones como en la sociedad.

El trabajo en equipo es inminente bajo un enfoque sistémico, que puede ser:

1. como en el beisbol el jugador de una posición fija, así tenemos el trabajo especializado.
2. como en la orquesta sinfónica que necesita un director, existiendo la especialización pero dirigida según es requerida, basándose en una partitura.
3. como en un partido de dobles de tenis, donde se tiene un grupo de altos ejecutivos, pequeño y con una posición preferencial, sinérgico, autodisciplinado.

Hoy se exige una organización basada en el respeto, con límite de poder que deja de ser legítimo para pasar a ser facultativo, comunicando los objetivos en todas direcciones asegurándose que concuerden con los de los demás.

Cuidando del medio ambiente.

---

<sup>43</sup> DRUCKER, Peter F.: *op. cit.*, pp. 24-203.

Los pueblos necesitan raíces y comunidad, en un mundo transnacional, centrado en una responsabilidad social.

También Drucker en su obra "Dirigiendo en Tiempos de Gran Cambio"<sup>44</sup>, habla de la existencia de alianzas dominantes mundiales, a través de grupos de organizaciones.

Un recurso importante es el *benchmarking*, el cual se desarrolla mediante sesiones de trabajo entre empresas que tienen algo en común, intercambiando información relacionada con actividades exitosas, dentro de un ambiente de confianza y equidad.

El *outsourcing* que consiste en contratar por fuera con un especialista, abatiendo costos y logrando calidad, es la medida más reciente que utilizan las organizaciones.

La información apunta como instrumento de poder que reemplaza a la autoridad.

Las organizaciones planas, con jerarquía piramidal poco alta, achatadas lo que se conoce como *flattening*, utilizando la autogestión, teniendo como fin la satisfacción de los clientes, que constituye el concepto de calidad actual.

La competencia en el personal, como ese conjunto de conocimientos y habilidades enfocados a un sentido humano.

La creación de empresas pequeñas especializadas, es inminente en este mundo globalizado, también el formar alianzas que las fortifiquen.

Para poder anticiparse al cambio es necesario desarrollar la capacidad de percepción más que la de análisis, en el que la reingeniería va ganando terreno, de tal suerte que la incertidumbre no aplaste, transformando la amenaza en oportunidad, utilizando presupuestos, planeación estratégica, etc.

Conocer las capacidades de las personas, dirigida a individuos y no a una fuerza de trabajo, se trata del activo más importante de la organización, basado en el aspecto humano, lo que por ende dará como resultado productividad.

La participación de la mujer es cada vez más grande y más agresiva en todas las áreas: "olvídense de que es mujer, usted es una ingeniera", deshaciéndose de prejuicios.

Los Estados Financieros del Contador Público, deben ser analizados, ya que contienen la información de la organización para mejorar su eficiencia y no que se entierran en un archivero, como auxilio básico en la toma de decisiones, haciendo la mancuerna perfecta con la Administración. La Contabilidad de Costos tiene que convertirse en un control de rendimiento analizado por actividad en base a un proceso total integrador. Determinando el importe agregado en cada proceso dentro de la cadena de valor. Manejando el costo de

---

<sup>44</sup> DRUCKER, Peter F.: *op.cit.*, pp. 2-155

oportunidad, que corresponde a la decisión de hacer algo frente a lo que se dejó de hacer en su lugar debido a la escasez de recursos, tanto materiales como en personal capaz.

Manejar el aspecto situacional y la solución de conflictos, es un reto de la administración actual, resultando indispensable conocer el mercado, clientes, competidores, tecnología, dinámica y todo lo que conforma la Teoría de Negocios, adaptándose a grandes cambios, la cual consta de tres partes: (1) ambiente (sociedad, estructura y mercado); (2) misión; (3) competencias centrales que consisten en las capacidades de las personas.

Presenta cinco pecados mortales:

1. adoración a las utilidades con altos precios.
2. fijar mal el precio a partir del costo y no del mercado.
3. sacrificar el mañana por el ayer.
4. alimentando problemas y dejando ir oportunidades.
5. abrazando daño y no producir resultados y crecimiento.

El negocio familiar es muy popular, pero la asignación de puestos tiene que basarse en habilidades de cada uno, respecto de las funciones que realiza.

La economía juega un papel preponderante, en aspectos tales como: la inflación es el gran monstruo de la actualidad, crear empleos y no exportarlos, los subsidios protegen tanto que atan produciendo decadencia, tratados internacionales, etc.

En la sociedad, los obreros son sustituidos por tecnólogos, surge la necesidad de educar para capacitar a la persona, enseñándolo a aprender, sin pretender que el gobierno lo resuelva todo.

### 2.18.06 Conclusiones

El Postmodernismo, es el nombre con el que se le conoce a la época actual. Cuando analizamos los diferentes sistemas a través de la historia, resulta que unos surgen para remediar los problemas de los anteriores, tal es el caso, el conocimiento que reinó en el Modernismo, como algo muy material, hoy se transforma en volver a los valores. Es algo lógico, porque la verdad es que hemos llegado a cosas muy devastadoras en los diferentes aspectos de la vida, porque hoy las cosas se vuelven macro fácilmente. Tenemos una serie de contradicciones, la ciencia y tecnología que nos deberían facilitar la vida, nos la complican más. Estamos envenenando la tierra sin poder dar marcha atrás. La delincuencia y drogadicción van en aumento. Las crisis económicas son cada vez más agudas. No es que se



quiera ser fatalista, es más bien, ser realista, para que al conscientizarnos realicemos acciones, pongamos nuestro granito de arena.

---

**III CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO**

En el Capítulo anterior de Liderazgo, se analizó a detalle el aspecto situacional, de tal suerte que el líder tendrá que realizar un diagnóstico de la actividad específica, para determinar, de acuerdo a las características de todos los parámetros que intervienen en la misma, la forma en que ejercerá su influencia, teniendo una amplia gama de conocimientos relacionados con el liderazgo.

En donde el reto radica en lograr, simultáneamente, tanto la satisfacción de todos los participantes en la función dada, como los objetivos de la organización, sea cual fuere su giro, dentro de una filosofía ganar - ganar.

Toca pues ahora estudiar profundamente como es que se da la satisfacción en el trabajo.

**3.01 SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO****3.01.01 Definiciones**

"La Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) es un movimiento que aparece en los 70s. como respuesta a la poca satisfacción laboral, a través de una serie de conferencias, asesorías de despachos especializados y centros de estudios" <sup>45</sup>.

"Se considera también como una forma de motivación, basada en un programa sistémico del diseño y enriquecimiento del puesto, combinado con una profundización en el enfoque de sistemas sociotécnicos de la administración (la organización como un sistema abierto que interactúa con su entorno), en un campo interdisciplinario de investigación y acción, interviniendo la psicología, sociología industrial y organizacional, ingeniería industrial, teoría y desarrollo de las organizaciones, teorías sobre motivación, liderazgo y las relaciones industriales. Ha recibido un apoyo entusiasta de diversas fuentes, como solución al estancamiento de la productividad, en conjunto con los sindicatos, mejorando las condiciones de trabajo y el rendimiento para justificar salarios más altos; en el gobierno la preocupación es obtener una democracia industrial; reduciendo conflictos laborales; como un instrumento importante utilizado en grandes compañías" <sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> KAST, Fremont E. *et al.*: *op sit.*, p. 691.

<sup>46</sup> KOONTZ, Harold *et al.*: *op. cit.*, pp. 519-520.

"Es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal, movimiento emergente en pro de las relaciones humanas de los 50s." <sup>47</sup>

"Es una actitud general hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir, un objetivo legítimo de la organización" <sup>48</sup>.

### 3.01.02 Medición de la satisfacción en el trabajo

La medición de la satisfacción en el trabajo, es una actividad que incluye la interacción de colegas y jefes, seguir reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño y condiciones de trabajo, parámetros que hacen compleja la tarea, así encontramos los dos métodos más utilizados:

- ◆ escala global única, en la cual los empleados responden a una serie de preguntas relacionadas a su satisfacción, que va de uno a cinco, desde altamente satisfecho hasta altamente insatisfecho.
- ◆ calificación de la suma formada por numerosas facetas del trabajo, que es más complejo, identificando los factores clave en una actividad, preguntando al empleado acerca de sus sentimientos sobre cada uno: la naturaleza del trabajo, supervisión, salario actual, oportunidades de ascenso y relaciones con los compañeros; las estimaciones se realizan sobre una escala estandarizada, posteriormente se suman para crear una calificación total.

### 3.01.03 Variables que determinan el grado de satisfacción

Las variables relacionadas con el trabajo que determinan el grado de satisfacción son:

- ◆ trabajo mentalmente desafiante, que proporcione la oportunidad de desarrollar habilidades a través de una variedad de labores, libertad y retroalimentación del desempeño, en una buena dosis, de tal suerte que no exista aburrimiento pero tampoco frustración y angustia.

---

<sup>47</sup> GIBSON, James *et al.* : *op. cit.*, pp 569-570.

<sup>48</sup> ROBBINS, Stephen P : *op. cit.*, pp. 25-158.

- ◆ recompensas justas y sistemas de salarios, ascensos, sin ambigüedades, acordes a las expectativas.
- ◆ condiciones favorables de trabajo, interés por el ambiente de trabajo y bienestar personal, que faciliten el realizar un buen trabajo; que no sean peligrosos o incómodos; elementos tales como la luz, temperatura, ruido, limpieza, instalaciones modernas, herramientas y equipo con tecnología adecuada, también cercanía del lugar de trabajo.
- ◆ colegas que brinden apoyo, no es suficiente el dinero y logros tangibles, el trabajo tiene que cubrir la necesidad interna social, contando con compañeros amigables; el comportamiento del jefe es preponderante, si es participativo, halaga en su momento reconociendo el desempeño, comprensivo y si muestra interés por el aspecto personal.
- ◆ compatibilidad entre personalidad y puesto, si existe una congruencia entre las características personales y la carrera escogida, los talentos adecuados y habilidades para cumplir las demandas del puesto, de esta manera la probabilidad de éxito se incrementa y así es más factible que exista una mayor satisfacción.
- ◆ la participación de los genes, esta teoría se inclina por explicar la satisfacción de un individuo debido a factores hereditarios, en función a su disposición hacia la vida, positiva o negativa, que se mantiene a través del tiempo y se proyecta al trabajo, permaneciendo independientemente de que el individuo recorra varias empresas con características diferentes cada una.
- ◆ congruencia de valores personales con los institucionales, desde la selección cuidar este detalle para que no exista una lucha constante obviamente negativa, sino al contrario una defensa basada en una convicción profunda de los principios institucionales, puesto que comulgan con los personales.

#### 3.01.04 Efectos de la satisfacción sobre el desempeño

Los efectos de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño del empleado:

- ◆ productividad, resulta difícil comprobar en qué grado un empleado razonablemente feliz incrementa su efectividad, además de los otros factores que intervienen en un alto desempeño, pero la lógica común y la experiencia en general apuntan a una relación directa, un trabajador que se siente bien, remunerado adecuadamente, con recompensas intrínsecas que reconozcan su esfuerzo, en un ambiente agradable, tanto físico como de relaciones personales, que es tomado en cuenta en todas las actividades relacionadas

---

con su puesto, va a tener iniciativas de mejora, se preocupará por realizar eficazmente su trabajo, dará sugerencias de lo que considera puede funcionar, quizá por el solo hecho de conservar el trabajo en la organización que le produce este bienestar y en el mejor de los casos por un pleno convencimiento de que está en la empresa correcta, que le brinda un desarrollo profesional y humano.

- ◆ absentismo, desde luego que existen otros factores que lo provocan, considerando *aisladamente la satisfacción, podemos deducir que influye debido a que alguien que no se siente a gusto en el trabajo, buscará toda clase de pretextos para no asistir, aun cuando exista el descuento correspondiente, el pensar que se va a encontrar con ese jefe que lo ve casi como un esclavo, que el ambiente con los demás es de falta de respeto, agresivo e incómodo, si las instalaciones son desagradables, etc.*
- ◆ rotación, la relación indirecta en este punto es mayor que en el anterior, la influencia de otros factores como mercado de trabajo, expectativas de oportunidades, antigüedad, etc. es importante; en función a la satisfacción, es indudable que si se tiene la oportunidad de trabajar en otro lugar que mejore la calidad de vida en el trabajo se optará por ésta, en una combinación de parámetros que el individuo evalúa en base a su jerarquía personal.

#### 3.01.05 Formas de expresión de la insatisfacción de los empleados

Los empleados expresan su insatisfacción de varias maneras:

- ◆ salida, comportamiento directo de dejar la organización, buscando algo mejor y renunciando.
- ◆ expresión, con intentos activos y constructivos de mejorar las condiciones, a través de sugerencias, discusión de problemas y algunas actividades sindicales.
- ◆ lealtad, con una espera pasiva a que mejoren las cosas, optimistamente, hablando a favor de la organización como respuesta a críticas externas, confiando en que tanto la empresa como sus administradores hacen bien las cosas.
- ◆ negligencia, espera pasiva a que empeoren las condiciones, con ausentismo crónico, impuntualidad, esfuerzo reducido y tasa mayor de error.

## 3.01.06 Conclusiones

Si observamos los tres temas centrales de este trabajo: Liderazgo, Calidad de Vida en el Trabajo y Alto Desempeño, el que menos atención ha tenido a lo largo del tiempo, es precisamente el de la Satisfacción en el Trabajo, como que los intereses institucionales eran preponderantes, después de todo bueno quién es el dueño del balón; incluso el tratar este aspecto fue el motivo esencial del hecho de haber escogido este tema de investigación.

Si se analiza desde un punto de vista meramente material, conviene que todos los que colaboran en una organización estén contentos, lo mejor posible, porque de esta manera se tiene un factor a favor de que se mejore su rendimiento.

Pero no basta quedarnos en ese lugar, la frase de "todos vamos en el mismo barco" ha sido utilizada en demasía, más sin embargo refleja una realidad, cada una de las personas en una empresa, desempeñan un papel, dentro de una estructura sistémica, a través de todos los niveles jerárquicos, el mismo presidente de una corporación tiene su propio rol y convive con otros miembros; que mejor que las relaciones personales sean agradables, cordiales, de respeto, de equidad, haciendo del trabajo un lugar en donde se pasa una gran cantidad de tiempo de nuestra vida, de manera decorosa y por qué no amigable, no sería ser muy ambicioso el obtener una extensión del hogar.

Se van a conjugar una serie de parámetros, que se analizan en este capítulo, como por ejemplo estructura organizacional, puestos, clima organizacional, D. O., etc., que intervienen en lograr ese bienestar que parece utópico, pero que depende de nosotros el hacerlo realidad, el Alto Desempeño vendrá por añadidura, gracias a un liderazgo que se preocupa tanto por los intereses personales como institucionales.

Todo ello teniendo en cuenta que la persona es un ente integral, con necesidades físicas, psíquicas y emocionales; con una familia y una cultura, ubicada en un tiempo y un espacio, que le dan un toque de individualidad y características irrepetibles.

Hoy el reto del líder no es lograr exclusivamente los objetivos organizacionales, sino incluso los del personal, ejerciendo su acción tomando en cuenta todos los elementos que se han mencionado, con una plena convicción, es una labor ardua, tiene muchos obstáculos, a veces parece que se nada en contra de la corriente y que no hay avances; no es así, por pequeños que sean los logros vale la pena y poco a poco se va haciendo camino, los frutos son evidentes y estimulan el seguir adelante.

---

### 3.02 ENFOQUE HUMANÍSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN <sup>49</sup>

#### 3.02.01 Antecedente general en la Revolución Industrial

Si se realiza un recorrido a través de la historia de la Administración, destacando el aspecto humanístico, encontramos que desde la Revolución Industrial, el trabajador fue considerado casi como una máquina más, en ese empeño desenfrenado de producir grandes cantidades, dando origen a una deshumanización, sin tomar en cuenta a la persona integralmente, con sus necesidades físicas, psíquicas y emotivas, en una explotación plena del recurso humano, por supuesto que éste no debería de perdurar por siempre. Este punto se incluye no porque haya existido un antecedente humanístico, sino porque precisamente porque no lo había, representó un punto de partida para los inicios de los estudios en esta área.

#### 3.02.02 La contribución de Taylor

Taylor ha sido condenado duramente por concentrar su atención en el alto rendimiento, por ejemplo a través de sus tiempos y movimientos, selección de obreros, bonificación por tarea exitosa, pero bueno es cuestión de enfoques, si el trabajador al realizar su labor, ahorra esfuerzos y es eficaz, obteniendo logros que lo hacen sentirse bien, existe un poco de interés por la persona, aunque esa no fuera la idea inicial. Se justifica cuando dice que si los obreros realizan su mejor esfuerzo, existen aspectos en contra como: (1) sofisma, si la producción se incrementa, tanto debido al factor humano como de las máquinas, a la larga producirá desempleo; (2) los sistemas de administración pueden propiciar que se simule trabajar o se realice la labor lentamente, para proteger intereses; (3) aplicación de métodos empíricos y no científicos que derrochan el esfuerzo. Se trata de un tema sumamente polémico, que resulta interesante incluir aquí, conscientes de que no constituye un antecedente humanístico.

#### 3.02.03 Las aportaciones de Fayol

Con Fayol ya encontramos la intención del beneficio de la persona, en sus principios generales, si los analizamos a la luz de un humanismo, éste existe; lo cierto es que no se

---

<sup>49</sup> HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio *et al.* : *op. cit.* , pp. 81-267.

puede hablar de un beneficio de la organización si el empleado no está bien y la productividad del ente que se ve mejorada con estos preceptos, también ocasiona bienestar a los colaboradores :

1. división del trabajo, especialización de tareas.
2. autoridad y responsabilidad, corresponsabilidad indispensable.
3. disciplina, obediencia, asiduidad y respeto en convenciones establecidas.
4. unidad de mando, destacado como uno de los más importantes, el colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior.
5. unidad de dirección, un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin.
6. subordinación del interés individual al general, prevaleciendo el interés del grupo, sin manipular objetivos que no signifiquen lo mejor para la empresa y por ende para todos los que laboran en ella.
7. justa remuneración, determina diferentes formas de pago con bonos, participación de utilidades, pago en especie; trabajo pro bienestar tomando en cuenta condiciones de higiene y seguridad en el trabajo e incentivos no monetarios.
8. centralización vs. descentralización, cuestión de medida, delegar lo suficiente, dependiendo de todos los parámetros que intervienen en la función, incluso las características personales.
9. jerarquía, cadena de mando, manifestada en el organigrama, señalando niveles y relaciones de autoridad entre funciones.
10. orden, un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.
11. equidad, todo superior debe ser justo, actuando con bondad.
12. estabilidad del personal, desarrollo del empleado en el aprendizaje y dominio de su trabajo.
13. iniciativa, actuando con creatividad, que beneficia tanto a la organización con mejoras constantes, como a la persona que aplica su inteligencia logrando éxitos, al convertir sus planes en realidad, como un poderoso estimulante; también un jefe transmite a su personal ese espíritu de esfuerzo por el progreso.
14. espíritu de grupo o unión del personal, el gran impulso que significa la cohesión en el equipo de trabajo, "la unión hace la fuerza", "la armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella. En consecuencia, es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a establecerlas".



La universalidad de la teoría administrativa que es común a todas las organizaciones humanas, se aplica a las actividades de grupo, desde la casa, el negocio o el gobierno.

El proceso administrativo, aportación de Fayol que hasta nuestros días tienen vigencia como base de la Administración, la cual tienen un fin último de beneficio social:

1. previsión, la planeación como acto de examinar al futuro, fijando objetivos, tomando decisiones y estableciendo planes de acción.
2. organización, formando una estructura (normatividad), dual en materia y aspecto humano.
3. dirección, etapa de mando que hace funcionar los planes y a la organización, así el administrador debe: (1) tener conocimiento completo de su personal; (2) eliminar lo inoperante; (3) informado de los acuerdos que obligan al negocio y a sus empleados; (4) dar un buen ejemplo; (5) conducir auditorías periódicas en la organización con diagramas representativos para estudiarlas; (6) unir a los asistentes del jefe con conferencias para definir unidades de dirección y fijar objetivos.
4. coordinación, armonización de toda la información, buscando cohesión y unificación.
5. control, verificando el resultado con el plan original.

La importancia de la enseñanza de la Administración en escuelas y universidades, se desprende del principio de universalidad, ya que si se da en todos los ámbitos de la vida, conviene que en lugar de hacerlo empíricamente se aproveche el avance de la técnica, en todas las carreras y áreas de estudio.

Determinación de las áreas funcionales fue otra gran aportación de este autor, que de alguna manera influye en la estructura organizacional y se refleja en los organigramas de todas las empresas; apoya la especialización y el mejor uso de las capacidades, habilidades y conocimientos de las personas, en su realización plena:

1. técnica, aplicada a la producción y mantenimiento de la planta.
2. comercial, compra y venta en el intercambio.
3. financiera, en la búsqueda y uso óptimo del capital.
4. contable, balance de operación, inventarios, costos, etc.
5. de seguridad, proteger a las personas y a la propiedad.
6. administrativa, basada en el proceso y sus etapas.

El perfil de habilidades de los administradores, muestra las cualidades del líder que tiene un reto enorme de lograr los fines de la entidad, lo cual solo es posible si las metas de los que colaboran en ella se ven realizadas:

- ◆ cualidades físicas, salud, vigor y habilidad.
- ◆ cualidades intelectuales, aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad mental.
- ◆ cualidades morales, energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades, iniciativa, sacrificio, tacto y dignidad.
- ◆ cultura general, nociones diversas no relacionadas necesariamente con la función.
- ◆ conocimientos especiales, que conciernen exclusivamente a la función, sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc.
- ◆ experiencia, conocimiento que deriva de la práctica de los negocios, lecciones extraídas por uno mismo de los hechos vividos.

#### 3.02.04 El reconocimiento al aspecto humano de los esposos Gilbreth

Los esposos Gilbreth, se perfilan por un reconocimiento al aspecto humano, cuando proponen: una lista blanca para la calificación del mérito, considerar al personal en la planeación del trabajo al determinar los tiempos y la aplicación de ciencias como la Psicología Industrial.

#### 3.02.05 El lado personal que establece Mary Parker Follet

Mary Parker Follett, en sus postulados se hayan ciertos elementos básicos de la doctrina de las relaciones humanas, a través de la importancia del hombre en la organización.

Establece los pasos para hacer más científica la Administración de Empresas, indicando que no se debe concretar exclusivamente a el lado técnico en un conocimiento de producción y de distribución, sino también tomar en cuenta el lado personal, con un conocimiento de cómo tratar correcta y fructuosamente a sus propios compañeros; exhortando a todos a ejercer el mando con métodos más eficientes, debido a que los hombres se inclinan más a seguir la costumbre arraigada, que a cumplir órdenes arbitrarias.

Un concepto interesante <sup>50</sup>, es el poder con la gente, contra el poder sobre la gente, el segundo es el más usual, apoyado por los sindicatos, dando órdenes, tratando de persuadir, desde el jefe protector, el líder laboral y el orador de la multitud; utilizando la razón, sugestión, emoción y la ascendencia de la personalidad. Se tiene que vencer la satisfacción

---

<sup>50</sup> PARKER FOLLETT, Mary: Precursora de la Administración. México, McGraw-Hill, 1997, p. 103.

del deseo al poder, procurando que queden satisfechos los deseos de las partes, evitando encubrir los hechos y la fuerza bruta de la manipulación mediante la diplomacia; porque el poder genuino siempre será aquél que es inherente a la situación. Resumiendo: (1) a través de la integración; (2) reconocimiento de que todo debe someterse a la ley de la situación; (3) hacer que nuestros negocios se tornen de manera creciente en una unidad funcional (autoridad formal).

#### 3.02.06 Los estudios de Mayo

Elton Mayo fue el que le dio gran impulso a la corriente humanística, a partir de 1924, con sus famosos estudios en una fábrica de la *Western Electric, Co.*, situada en Chicago en el barrio de *Hawthorne*, en el que pretendían determinar la influencia en la productividad de las condiciones de trabajo, tales como: luminosidad, fatiga, ruido, etc.

Los experimentos consistieron en separar un pequeño grupo de personas del resto del personal, para observar cómo dichos factores influían en su rendimiento, curiosamente lo que se descubrió fue que, lo que incrementó el desempeño no fueron las condiciones físicas, sino el hecho de haber sido escogidos dándoles preferencia, distinguidos con el honor de hacer algo especial e importante, se esperaba más de ellos y no iban a defraudar.

Utilizó la entrevista, instrumento motivador, el que alguien inteligente, atento y ansioso de escuchar sin interrupción, se interese por todo lo que se quiere decir, es verdaderamente comprometedor para la mejora. Teniendo las siguientes ventajas:

- ◆ propicia que el entrevistado se desahogue de emociones, exponiendo su problema.
- ◆ ayuda a lograr colaboración y satisfacción, en el trabajo con compañeros.
- ◆ desarrolla el deseo y capacidad de trabajar mejor con la Administración.
- ◆ factor importante en el adiestramiento de administradores.

Un colaborador de Mayo, Warner indicó que las actitudes no están aisladas, por lo que no se debe estudiar el ánimo de los obreros por separado, no se trata de solo individuos, sino de determinado grupo, con reglas de relaciones mutuas.

Se descubrió que los incentivos económicos tenían muy poca repercusión sobre la producción, surgiendo relaciones informales, espontáneas de amistad entre los miembros, con normas y valores, que si son infringidos por alguien, reciben severas reprimendas por el resto del grupo, quizá peor que alguna sanción formal; pero se tiene que tener mucho cuidado, porque en un momento dado se pueden volcar en contra de la organización,

saboteándola, lo que se tiene que buscar es exactamente lo contrario, poder influir de alguna manera para que el aspecto formal se coordine con el informal.

### 3.02.07 Las teorías "X" y "Y" de McGregor

Douglas McGregor, ya en el Neo - Humano Relacionismo, presenta sus tan conocidas:

Teoría "X", la cual determina que el hombre es indolente por naturaleza, carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, prefiriendo ser dirigido, intrínsecamente egocéntrico, indiferente a las necesidades organizacionales, por naturaleza reacio al cambio, crédulo, no muy vívido presa fácil del charlatán y del demagogo; razón por la cual se le debe proporcionar trabajo fácil, controlarlo mucho, estableciendo reglas firmemente sólidas, bajo sistemas rutinarios.

Teoría "Y", sostiene que el ser humano tiene iniciativa y es responsable, desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos, capaz de autocontrolarse y autodirigirse, actualmente aprovecha una mínima parte de sus capacidades limitado por los sistemas vigentes; por lo que los supervisores deben crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización, fomentando la toma de decisiones de los empleados, ampliando permanentemente su autodirección; con una mayor participación se obtiene tanto una mejor producción como la satisfacción del personal.

Derivado de lo anterior Strauss y Saleles desarrollaron una tesis intermedia denominada teoría "Z", que sostiene: se deben ensalzar los trabajos bien hechos, mantener informados a los subordinados del por qué de las órdenes, estimular el ego para que se sientan importantes, en medio de un espíritu de gran familia, vender ideas, pagar buenos salarios, garantizando un nivel adecuado de vida, centralizando las grandes decisiones y la alta dirección en manos de grandes hombre.

### 3.02.08 Conclusiones

Como se anotó anteriormente, la explotación de la persona de la Revolución Industrial, sobre todo en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional, no podía durar mucho, necesariamente de manera natural tenía que surgir el valor del recurso humano, la persona por la persona; así fue como las corrientes humanísticas empezaron a hacer acto de aparición, con las aportaciones que se mencionan de los principales expositores.

Por lo que se refiere a Taylor, es un tema muy polémico, su preocupación por la productividad en sus tiempos y movimientos, tomando a la persona como una máquina más; pero él mismo se justifica posteriormente diciendo que bueno, si la persona trabaja con su técnica, realiza una mejor tarea y se siente bien de hacer algo eficazmente; se incluye aquí por esto, pues es interesante este punto de vista, reconociendo que no constituye un antecedente humanístico.

Es sorprendente como, es un hecho, que buscando una cosa se encuentra otra, *serendipiti*, dentro de la labor científica; cuando Mayo quería determinar el efecto de ciertos elementos físicos, se topó con una cuestión intrínseca de la persona, la trascendencia del reconocimiento.

Algunas veces escuchamos a un grupo de jefes expresándose de los subalternos como si fueran de otro planeta, con las características de la teoría "X", considerándose a sí mismos pertenecientes a la teoría "Y", cómo es que eso se da, que con el solo hecho de pertenecer a cierto nivel jerárquico, automáticamente y de manera generalizada, se tienen tantas virtudes; también cabe preguntarse por qué existe tal situación, si tanto la selección como la guía del personal está en sus manos

El éxito del Japón, después de una destrucción devastadora de la guerra, ha sido digna de estudio, "que pasen la receta", su tenacidad, subordinación de intereses personales a los del pueblo, el estudio como primordial, la disciplina, etc.; su cultura en general que apunta a la persona como centro, con toda su dignidad, conservando la sabiduría de los viejos que adiestran a los jóvenes llenos de energía, haciendo un equipo perfecto; que en la actualidad tienen un enfoque humanístico primordial. Por supuesto que tiene su desventaja, fanatismo agudo que los lleva al alto índice de suicidios y frustraciones al no lograr lo que se supone deberían.

### 3.03 ASPECTO SOCIOLOGICO DE LA ADMINISTRACIÓN <sup>51</sup>

#### 3.03.01 Características generales

Existe una acción recíproca entre la naturaleza y la sociedad, formando una unidad histórica, que también se denomina proceso histórico evolutivo de interacción entre

---

<sup>51</sup> MÉNDEZ, José S. et al : Dinámica Social de las Organizaciones 3ª Edición, México, McGraw-Hill, 1993, pp. 7-169.

naturaleza y sociedad, ya que se tiene una transformación antropológica de la naturaleza y a su vez, una transformación de la sociedad por la naturaleza.

Se entiende por naturaleza al conjunto de elementos físicos objetivos que conforman el universo, en los reinos animal, mineral y vegetal.

Por otra parte sociedad es el conjunto de personas agrupadas con el fin de cumplir determinados objetivos mediante la cooperación mutua de los individuos integrantes, entre los que destacan la satisfacción de sus necesidades, desde las elementales, hasta las de orden superior. Siendo obligatorio el asociarse para sobrevivir y perpetuarse.

Los elementos que relacionan ambos conceptos son:

- ♦ el hombre y por lo tanto la sociedad, forman parte de la naturaleza, integrado al reino animal.
- ♦ tanto la naturaleza como la sociedad se desarrollan en el tiempo y el espacio, resultando trascendente el estudio del medio y la historia.
- ♦ los hombres utilizan la naturaleza fundamentalmente para satisfacer sus necesidades de alimentación, vestido, vivienda y recreación.

Encontramos tres condiciones materiales para el desarrollo de la sociedad a través del tiempo y del espacio: (1) naturaleza o medio geográfico; (2) modo de producción; (3) crecimiento de la población.

La dinámica social significa desarrollo y evolución de la sociedad. El paso de formas primitivas a formas desarrolladas. Movimientos de los miembros de la sociedad en la producción, ciencia, arte y la lucha de las distintas clases sociales; estudiando las actividades y creaciones históricas del hombre, también los logros y posibilidades sociales para el mejoramiento de la vida humana.

#### 3.03.02 Ciencias Sociales

La cual engloba como Ciencias Sociales:

- ♦ Historia, estudio científico de las diferentes actividades y de las creaciones que los hombres han realizado, a través del tiempo, para compararlas a la luz de las actividades actuales, mejorando las condiciones de vida, gracias a las experiencias humanas sociales.
- ♦ Sociología, ciencia que estudia el desarrollo de la sociedad, hechos, fenómenos y estructuras sociales a través del tiempo.

- ◆ Economía, estudia las leyes que rigen la producción, distribución, circulación y consumo de bienes y servicios que satisfacen las necesidades humanas.
- ◆ Lingüística, ciencia que estudia el origen y desarrollo del lenguaje humano, diferentes lenguas, su evolución, localización y relaciones entre ellas.
- ◆ Antropología, ciencia que estudia los procesos biológicos y culturales de la especie humana en el tiempo y el espacio, que han llegado a producir la sociedad y cultura actuales.
- ◆ Política, ciencia que estudia los hechos y fenómenos políticos, estado, partidos y todo lo relacionado con el gobierno de un país, el sector público.

Los elementos de la base de la dinámica social son:

- ◆ trabajo, actividad humana consciente, mediante la cual se transforman y adaptan los elementos de la naturaleza para satisfacer las necesidades de la sociedad.
- ◆ lenguaje, instrumento de relación social, hace cognoscible el pensamiento, las ideas entre los hombres con motivo de su actividad productiva y de su vida espiritual.
- ◆ organización social, sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas; requiriendo comunicaciones, deseo de colaboración de sus miembros con un propósito común.

La dinámica social y la administración, se relacionan debido a que el administrador es el que dirige organizaciones sociales, cuestión que trasciende a la sociedad entera.

Las formas sociales han tenido un desarrollo a lo largo de la historia: comunidad primitiva, modo asiático de producción, esclavismo, feudalismo, capitalismo y socialismo.

Las instituciones sociales más importantes son:

- ◆ familia, grupo de persona unidos por lazos de parentesco y alianza, base de la estructura social y económica.
- ◆ religión, relaciones del hombre con lo divino, por medio de la fe, en forma abstracta, persiguiendo una salvación individual, con doctrinas, rituales y normas de conducta.
- ◆ gobierno, designa el orden de las cosas que rigen un Estado, a través de diferentes formas; órgano constituido por un consejo, generalmente, cuyos miembros son presididos por un presidente.
- ◆ economía, las sociedades pasan gran parte de su vida produciendo satisfactores, pero las energías y recursos tienen un límite que hay que administrar

- ♦ educación, conjunto de valores y factores culturales de un grupo, integrados por lengua, moral, religión, costumbres, hábitos, tradiciones, conductas, conocimientos sistemáticos, que establecen y constituyen ese ser en cada uno de nosotros, como su objetivo.

Se da origen a la estratificación social, a través de diferentes niveles, produciendo una desigualdad económica, que ha evolucionado a lo largo de la historia y de lugar en lugar.

#### 3.03.03 Ecología

El contexto ecológico ha cobrado gran fuerza en la actualidad, será porque ya estamos experimentando en carne propia los efectos de la acción desmedida del hombre, envenenando la tierra, desde que aparecimos sobre ella.

Ecología significa el estudio de los seres vivos en relación con sus entornos y con otros seres; el estudio de la economía, de la naturaleza y la investigación de las relaciones entre plantas y animales con los ambientes orgánicos e inorgánicos en que viven.

Se tienen tres enfoques para medir la salud de un ecosistema en paralelo con la medicina humana:

- ♦ identificar las características críticas que diferencian los ecosistemas saludables de los que no lo son, como signos vitales.
- ♦ medida de capacidad de reacción y de anulación de las cargas de los *stress*.
- ♦ identificación de los factores de riesgo, para detectar patología ambiental.

Los ambientes en que se da la contaminación son:

- ♦ aire, hasta analizar los niveles de contaminación ambiental oficiales, para alarmarse, emisión de gases por automóviles y camiones; las fábricas lanzan toda clase de productos de combustión, que no se mejoran con una gran chimenea; agujeros en las capas de ozono hoy tan sonadas, etc.
- ♦ tierra, cada vez se reduce más el área de cultivo por el avance de la masa urbana; la erosión crece a pasos agigantados, debido en gran parte a la tala desmedida de bosques.
- ♦ agua, usted ha podido comprobar como un río del que disfrutó hace poco tiempo, hoy es espuma, aguas negras y vidrio, en lugar de las piedras redondeadas de antaño, con desagües, no solo de desechos de hogares sino de productos tóxicos de empresas.
- ♦ océanos, tiraderos de basura macros, hasta para productos radioactivos; es tan triste ver un documental de aves y vida marina destruida por aceites derivados del petróleo.



- ♦ efecto invernadero que todos padecemos en el invierno, incrementando la temperatura de la tierra produciendo descongelamiento de los hielos polares y una serie de desencadenamientos, que hasta aterran cuando son de nuestro conocimiento.
- ♦ la basura, un verdadero problema qué hacer con ella, reciclajes como solución parcial, separación de elementos orgánicos e inorgánicos; sobre todo por qué seguimos produciendo artículos no biodegradables, que son elementos impermeables en las capas de la tierra, bueno se tienen ganancias comercialmente hablando.
- ♦ el ruido, hasta hace poco se le prestó atención a este aspecto, en la ciudad al conducir, *claxons*, motores y hasta gritos (no gratos), conforman una sinfonía que no tan solo nos deja sordos, sino el aspecto psicológico se transforma en una neurosis ya considerada normal. En las fábricas no existe el cuidado de minimizar el ruido y utilizar el equipo adecuado. Los televisores y radios se escuchan en un alto volumen, a pesar de que la tecnología ha logrado grandes avances para disfrutar de la música.

Incluso la legislación ecológica en México ha realizado un gran esfuerzo, pero se requiere que se tomen las medidas necesarias a pesar de intereses particulares

#### 3.03.04 Las organizaciones en el contexto económico

En México la crisis económica es un problema ya arraigado y que parece no tener fin, las nuevas generaciones nacieron con ella y ya ni se percatan de la realidad.

Inflación, esa alza generalizada y sostenida de los precios, que hace decrecer el poder adquisitivo, haciendo necesario trabajar más para vivir menos peor, convirtiendo la brecha entre clases sociales en grandes abismos, pasando de una clase social a otra inferior con una gran facilidad, es toda una pesadilla internacional.

La globalización, que estandariza al mundo, rompiendo fronteras, es una situación que ya se vive y que se tiene que manejar de la mejor manera, teniendo conocimientos, información, tecnología y recursos para poder ser clientes y proveedores del mundo; porque recibimos la influencia de grandes consorcios internacionales ante los cuales no podemos competir en poder, pero sí en aprender el juego, aprovechar nuestra ventaja competitiva y bueno es renovarse o morir.

Desempleo, ese monstruo que arrasa más y más, haciendo indispensable que cada quien analice su situación, sus características y posibilidades, para obtener un medio de subsistencia lo mejor posible; hay quien es buen comerciante, habemos otros que nos gusta

estudiar, en fin luchar construyendo nuestro futuro con esfuerzo y tenacidad. El desequilibrio económico es evidente, por donde quiera encontramos centros comerciales, desde pequeños hasta macros, los productos están ahí, sobran incluso, lo que no hay es dinero para adquirirlos, qué paradoja.

Es pues un gran reto para los directivos producir los artículos que se necesitan, realizando estudios profundos multidisciplinarios, sin olvidar a la Mercadotecnia; manejar sus finanzas con efectividad, proporcionar empleos, estando conscientes del efecto social y ecológico; estando preparados con el mayor cúmulo de conocimientos administrativos que apoyen a éstos logros.

#### 3.03.05 Conclusiones

Desde los primeros años escolares se nos enseñó que, el hombre es un ser eminentemente social, que vive en compañía de otros seres humanos, desde la familia, grupos culturales, deportivos, religiosos, empresariales, gubernamentales, etc.; en una localidad que pertenece a un Municipio, éste a un Estado y a su vez a un País dentro del medio internacional, en un momento en el ancho espacio del tiempo; con una cultura muy peculiar, costumbres arraigadas, ritos y formas sociales tan ricas todas.

El administrador tiene que tomar en cuenta todos estos elementos para el manejo de su organización y en especial la conducción del personal. Sin perder de vista que es un área interdisciplinaria, como se vio anteriormente, dentro de un sistema abierto, que tiene como suprasistema final al mundo mismo.

En especial con la globalización que forma grupos de gente de diferentes nacionalidades o formas culturales, que tienen que ser capaces de adaptarse y colaborar juntos.

Un problema mayúsculo es el económico, no tan solo el que la empresa sobreviva en medio de la crisis, sino captar focos de oportunidad y desarrollarse.

Una herramienta indispensable y eficaz es el conocimiento, la información y acciones prospectivas de creatividad y entusiasmo en el progreso, mediante equipos interdisciplinarios, ya sea internamente o de *outsourcing* (contratar por fuera), *benchmarking* (intercambio de *tips* entre empresas), asesorías y consultas a corporaciones especializadas.

Cuando estudiamos un poco la filosofía de Ouchi, localizamos aspectos interesantes, como que si desde cada pequeño núcleo empresarial, hasta las grandes corporaciones, nos

ocupamos del bienestar de todos los que laboran ahí, se forma una irradiación hacia las familias de esas personas, automáticamente las ondas crecen a la localidad, país y al globo terráqueo, en un beneficio social, que sí se puede lograr, si dejamos un poquito de lado el signo de pesos como primer y único fin.

Recordemos como la labor de los dirigentes de las organizaciones tiene una gran trascendencia social, su responsabilidad es majestuosa y las satisfacciones también.

### 3.04 DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO) <sup>52</sup>

Este sistema basado en procesos de cambio planeado, que pretende que las organizaciones sean más competitivas, democráticas y saludables, utilizando una gran variedad de técnicas y herramientas, fue producto de toda la evolución del enfoque humanístico de la Administración, apareciendo aproximadamente en 1956

#### 3.04.01 Definiciones

Bennis lo define como: "una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio".

Por otro lado Beckhard señala: "es un esfuerzo planeado que abarca toda organización administrativa desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento".

Los términos básicos que se manejan en el DO son:

- ◆ intervenciones, herramientas o medios para llevar a cabo el cambio planeado.
- ◆ consultor, responsable coordinado con la alta dirección, que lleva a cabo el programa, administrando y estudiando el proceso, también se le conoce como agente de cambio o facilitador.
- ◆ sistema - cliente, organización donde se lleva a cabo el proceso.
- ◆ catarsis, reacción que provoca el cambio que se lleva a cabo en la organización.

---

<sup>52</sup> GUIZAR MONTUFAR, Rafael: Desarrollo Organizacional. 1ª Edición, México, McGraw-Hill, 1998, pp. 4-267.

- ♦ conflicto proactivo, situación que puede ser provocada por el consultor, que tiene como finalidad arrojar resultados positivos para la organización, con un enfoque funcional.
- ♦ cambio, palabra clave, considera redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas, para que la organización pueda adaptarse mejor a las modificaciones imperantes en el medio.

#### 3.04.02 Beneficios del DO

Las razones por las cuales resulta interesante apoyarse en el DO son:

1. ayuda a los administradores y al personal *staff* de la organización a realizar actividades más eficazmente.
2. provee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas.
3. muestra al personal como trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.
4. ¡importante! ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios como los que se presentan en áreas tales como: explosión de conocimientos, rápida obsolescencia de los productos, composición cambiante de la fuerza de trabajo y creciente internacionalización de los negocios.

#### 3.04.03 Características del DO

El DO tiene las siguientes características:

- ♦ es una estrategia educativa planeada.
- ♦ el cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, problemas relacionados con: su destino, crecimiento, identidad, revitalización y eficiencia.
- ♦ hace hincapié en el comportamiento humano.
- ♦ los agentes de cambio son externos, aunque una vez implantado el sistema pueden ser internos.
- ♦ implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
- ♦ los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas: mejoramiento de la capacidad interpersonal, transferencia de valores humanos, comprensión entre grupos, administración por equipos y mejores métodos para solución de conflictos.

## 3.04.04 Cambio planeado

Como ya se mencionó, la organización tiene que moverse en un medio altamente cambiante, por lo tanto tiene que readaptarse constantemente e incluso adelantarse, convirtiendo las amenazas en oportunidades, no tan solo para sobrevivir sino para desarrollarse.

Son factores clave, en relación al trato con el personal:

ACTITUDES ADECUADAS	ACTITUDES INADECUADAS
palabras corteses	ásperas réplicas
sonrisas	miradas inexpresivas
entusiasmo	languidez
reacción	indiferencia
comprensión	mentes cerradas
afabilidad	frialdad
atención	dejar pasar
paciencia	irritación
sinceridad	simulación
consideración	mortificación
recordar a las personas	olvidarlas

Las organizaciones pueden implementar un cambio planeado cuando:

- ◆ se tienen que resolver problemas actuales.
- ◆ es necesario aprender de la experiencia y adaptarse a los cambios.
- ◆ es importante impulsar futuros cambios.

## 3.04.05 Modelo de Cambio de Lewin

Lewin define al cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable.

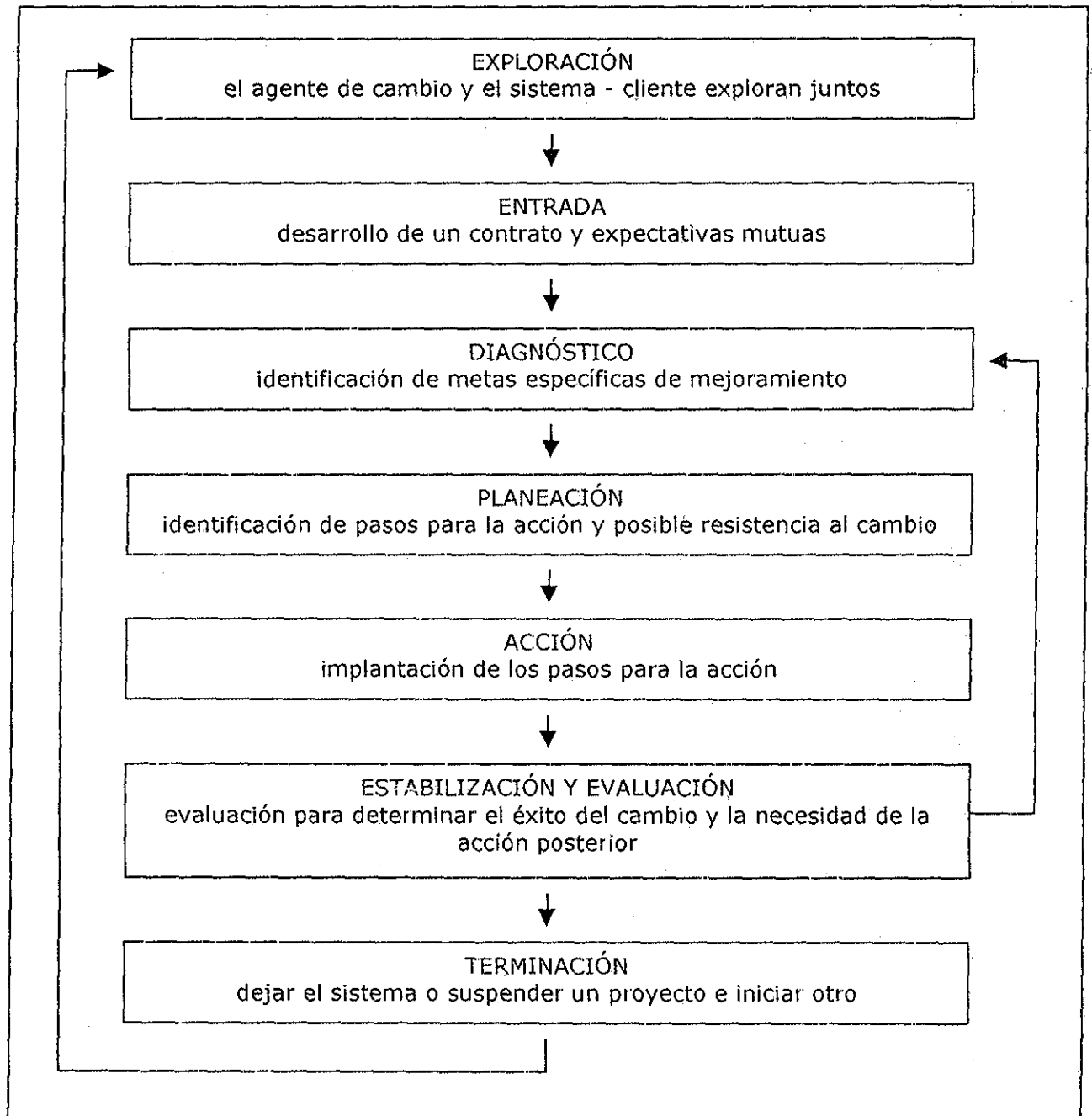
El comportamiento es producto de dos fuerzas: (1) impulsoras, ayudan a que se efectúe el cambio; (2) restrictivas, las que se resisten a que el cambio se produzca, deseando mantener el *statu quo*.

A través de tres fases: (1) descongelamiento, reduciendo las fuerzas que mantienen a la organización en su nivel actual de comportamiento; (2) cambio o movimiento, desplazándose hacia un nuevo estado o nivel, con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, desarrollando nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes; (3) recongelamiento, estabilizando a la organización en un nuevo estado de equilibrio, apoyándose en mecanismos tales como cultura, normas, políticas y estructura.

Lo cual se logra si: se determina el problema; se identifica su situación actual, la meta por alcanzar y las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre éste; se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual, dirigiéndolo hacia la meta.

#### 3.04.06 Modelo de planeación

Es un intento que define las etapas del cambio planeado, desarrollado por Lippit, Watson y Westley, que después fue modificado:

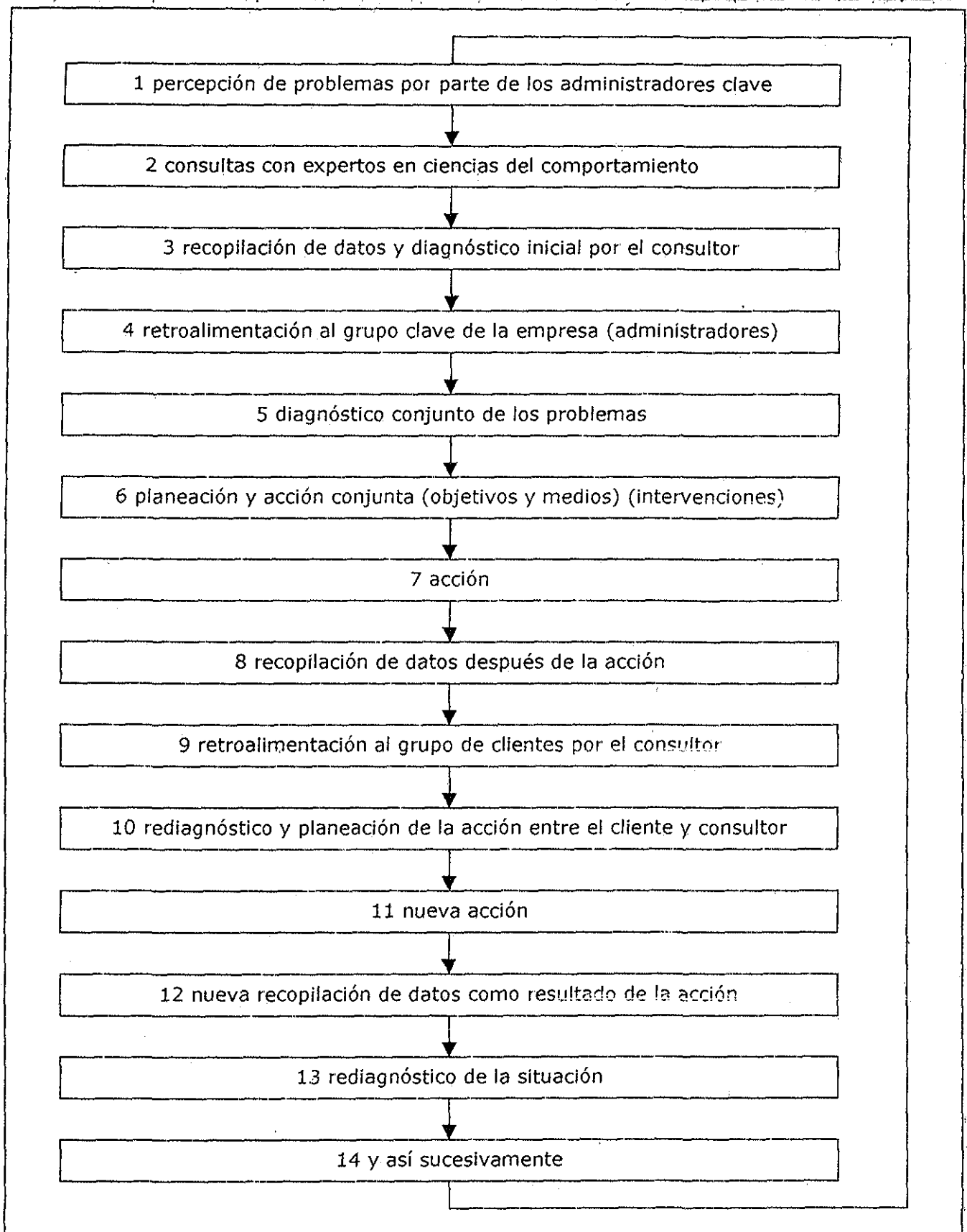


---

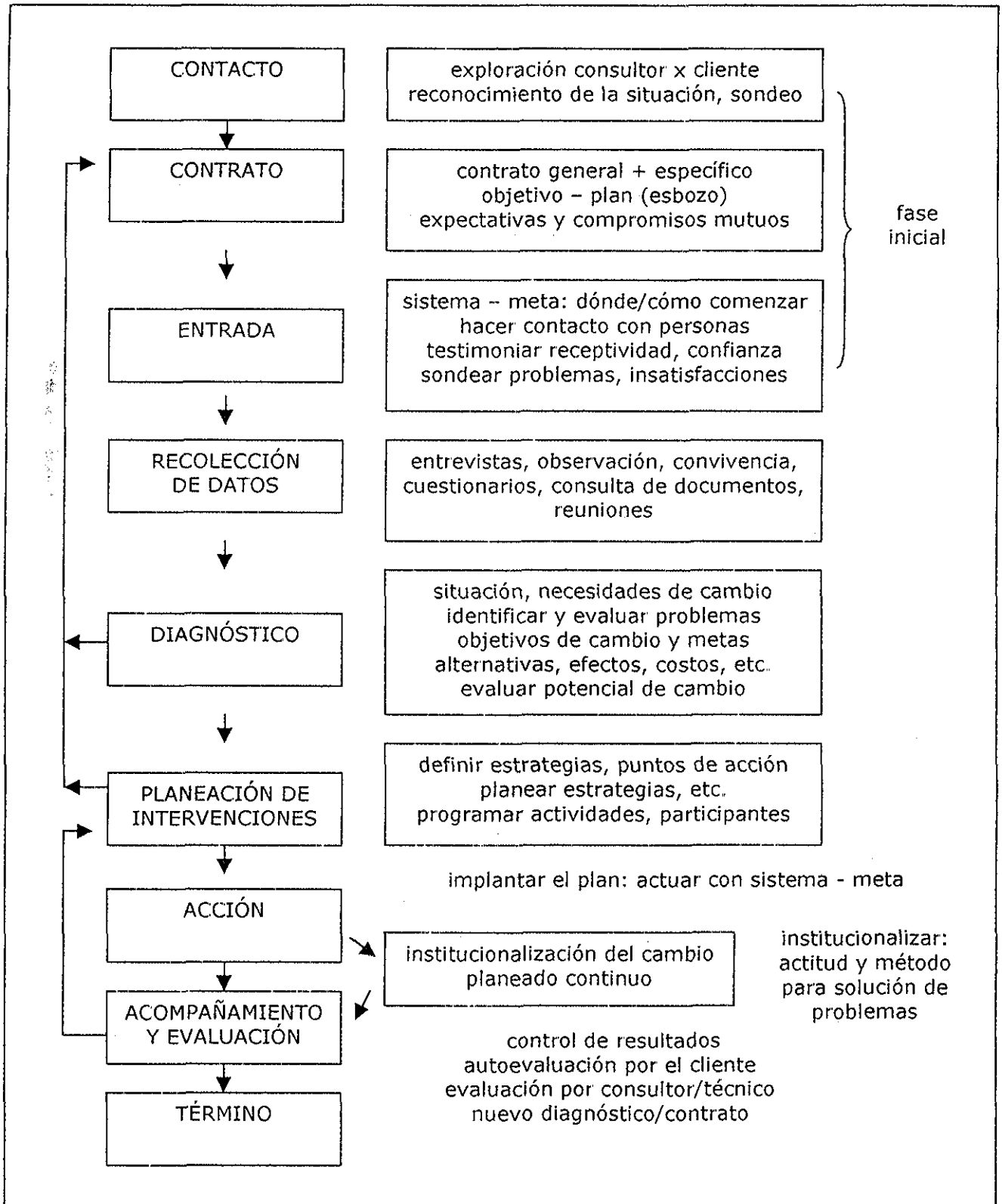
**3.04.07 Modelo de investigación – acción**

Es un modelo de amplia aplicación, que considera el cambio planeado como un proceso cíclico, que implica la colaboración entre los miembros de la organización y los expertos de DO, hace hincapié en la recopilación de datos, el diagnóstico antes de la planeación, acción y la implantación, así como de una cuidadosa evaluación de los resultados, de acuerdo al cuadro siguiente:





TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



---

**3.04.09 DO desde el enfoque sistémico**

A la luz de las características de la Teoría de Sistemas aplicada a la organización, se tienen algunos puntos de vista desde el DO

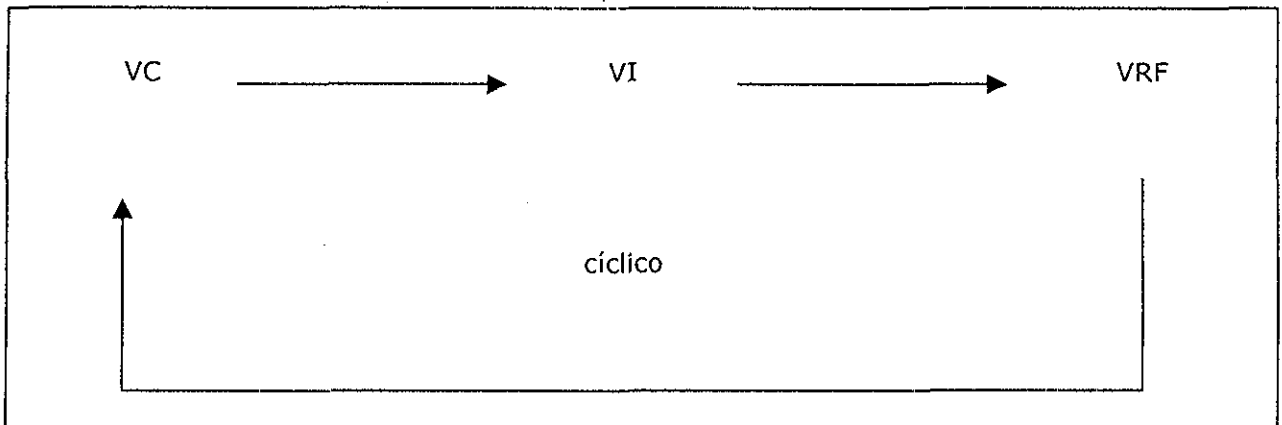
Los valores del DO:

1. brindar oportunidades para que las personas se desempeñen como seres humanos y no como simples elementos de la producción.
2. que cada miembro de la organización y ésta, desarrollen todo su potencial.
3. aumentar la eficiencia del organismo basándose en todas sus metas.
4. crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que signifique un reto.
5. proporcionar oportunidades a miembros de la organización que influyan en la forma de desempeñar el trabajo, dentro y fuera de ella.
6. tratar a cada ser humano como una persona que tiene diversas necesidades, que son importantes para su trabajo y su vida.

Likert desarrolló el modelo de sistemas internos, agrupando las dimensiones de la organización humana de un empresa en tres grandes categorías de variables:

1. causales (VC), determinan el curso del desarrollo de una organización y los resultados logrados por ella, variables independientes sujetas a cambio por parte de la administración, tales como estructura, políticas, decisiones, estrategias y comercialización, habilidades y comportamiento administrativo.
2. interventoras (VI), reflejan el estado interno y la salud de la organización, incluyendo lealtad, motivación, actitudes, metas y percepciones, comunicación y toma de decisiones.
3. de resultado final (VRF), variables dependientes que reflejan los logros de la organización, como productividad, costos, pérdidas por desperdicios, utilidades, etc.

Dichas variables se pueden representar así:



O también como:

$$VRF = F(VC, VI)$$

El DO es el resultado de la evolución de una serie de técnicas de las ciencias sociales, para facilitar que los miembros de la organización se adecúen a la empresa y sus objetivos individuales sean tomados en cuenta.

Beckhard y Harris, sostienen que la resistencia al cambio es normal, asumiendo muchas formas, de tal suerte que los administradores necesitan analizar de qué tipo de resistencia se trata, para trabajar con ella, reducirla obteniendo el compromiso de las personas involucradas, dentro de la organización como sistema abierto, vislumbrando las fuerzas que impiden el cambio actuando en consecuencia para el control de la situación, surgiendo la siguiente fórmula:

$$C = (ABDE) X$$

En donde:

C = cambio

A = nivel de insatisfacción en sistema respecto a la situación actual

B = conveniencia del cambio propuesto o estado final

D = carácter práctico del cambio (riesgo y trastorno mínimo)

E = consideración del entorno

X = "costo" del cambio

---

Síntomas de una organización sana:

- ◆ objetivos ampliamente compartidos, con un fuerte flujo de energía hacia ellos.
- ◆ el personal se siente libre de señalar las dificultades en el trato de problemas, de manera optimista.
- ◆ la solución de problemas es muy pragmática.
- ◆ los puntos en la toma de decisiones son determinados por la capacidad, sentido de responsabilidad, disponibilidad de información, importancia del trabajo, etc.
- ◆ notable sentido de equipo en la planeación, desempeño y disciplina, así como en la responsabilidad compartida.
- ◆ se toma en cuenta el juicio de los subordinados.
- ◆ la clase de problemas que se atacan incluye las necesidades personales y relaciones humanas.
- ◆ existe alto grado de colaboración.
- ◆ cuando se presenta una crisis el personal coopera hasta controlarla.
- ◆ los conflictos son considerados importantes para la toma de decisiones y crecimiento personal, tratados abiertamente.
- ◆ existe un vasto aprendizaje en el trabajo, basado en la voluntad de dar, buscar y usar retroalimentación y consejo.
- ◆ la crítica, adyacente al progreso, es una rutina.
- ◆ las relaciones son honestas.
- ◆ el personal está motivado y muy involucrado voluntariamente.
- ◆ el liderazgo es flexible, cambia de estilo según la persona y la situación.
- ◆ alto grado de confianza entre el personal y un profundo sentido de libertad y mutua responsabilidad.
- ◆ el riesgo se acepta como una condición de crecimiento y oportunidad.
- ◆ qué es lo que podemos aprender de nuestros errores.
- ◆ se enfrenta al desempeño deficiente buscando la solución pertinente.
- ◆ la estructura, política y procedimientos están orientadas a ayudar al personal, protegiendo el buen funcionamiento permanentemente.
- ◆ sentido de orden y alto grado de innovación.
- ◆ la organización por sí misma se adapta rápidamente a las oportunidades o a otros cambios en el mercado, anticipándose a los acontecimientos.
- ◆ las frustraciones son un signo que llama a la acción.

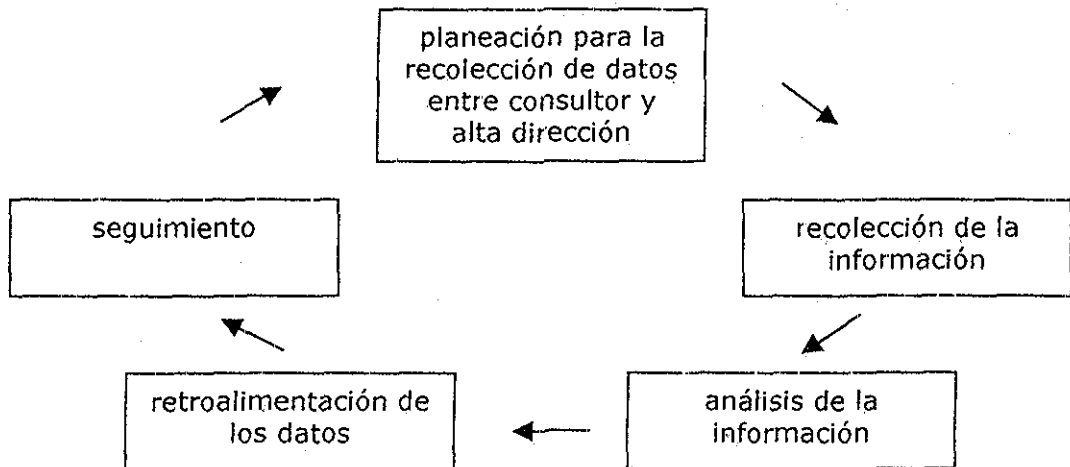
Los síntomas de una organización enfermiza son:

1. poca inversión del personal en el trabajo en función a los objetivos organizacionales, excepto por la alta dirección.
2. el personal se percata del mal desempeño de la organización, sin hacer algo para evitarlo.
3. factores ajenos complican la situación de los problemas, el *status* es más importante que la solución, hipocresía, que enmascara problemas, especialmente los relacionados por los jefes, ya que la inconformidad es mal vista.
4. la alta dirección trata de controlar el mayor número de decisiones.
5. los administradores se sienten solos cuando hacen su trabajo.
6. las opiniones de los subordinados no son tomadas en cuenta.
7. las necesidades y sentimientos del personal son cuestiones ajenas.
8. los empleados compiten en lugar de colaborar.
9. en crisis existen inculpaciones y retiradas.
10. el conflicto es ocultado manejado por políticas y artificios
11. el aprendizaje es difícil.
12. se evita la retroalimentación.
13. el personal se siente encerrado en su trabajo.
14. la administración es paternalista, dando órdenes.
15. se controlan exageradamente los pequeños gastos pidiendo una justificación amplia.
16. tiene gran valor minimizar el riesgo.
17. la amenaza de ser despedido a la primera falta.
18. el desempeño deficiente es disfrazado y manejado arbitrariamente.
19. la estructura, políticas y procedimientos obstaculizan a la organización.
20. el lema es la tradición ante todo.
21. la alta dirección, en su mayoría, no utiliza la capacidad de innovar.
22. el personal oculta sus frustraciones.

#### 3.04.10 Instrumentos para recopilar información

Para emitir un diagnóstico correcto, deben existir diversas herramientas de recolección de información, de las diferentes áreas que conforman la organización.

A través de un ciclo continuo:



Preguntas clave:

- ◆ cuál es el problema y qué parece causarlo.
- ◆ cuál es el grado de aceptación y resistencia a las diversas posibilidades de cambio dentro del sistema.
- ◆ existe conciencia en todos los niveles de la necesidad de cambio.
- ◆ se permite examinar los problemas centrales, en todos los niveles de la organización.
- ◆ se conoce en toda la organización, que el cambio tiene su grado de recompensa.
- ◆ se logra algún beneficio si se permanece en la situación actual.

Los instrumentos a utilizar pueden ser:

- ◆ cuestionarios, que tienen por objetivo descubrir hechos u opiniones, reuniendo datos objetivos cuantificables estadísticamente, son económicos, valiosos en la autoconfrontación, son muy aceptables, facilitan el manejo de altos volúmenes; información que debe ser complementada con otros instrumentos; pero tienden a encajonar, contienen opiniones anónimas, ambiguas y frías, se pueden contestar mecánicamente, se puede depender de ellos patológicamente, sin tener la oportunidad de ser empático con el encuestado.
- ◆ entrevistas, descubre opiniones y sentimientos positivos o negativos sobre muchos aspectos, claridad de metas individuales y grupales, efecto del estilo administrativo y puntos personales jamás manifestados; se pueden utilizar preguntas abiertas, sobre la administración, relaciones internas y externas; luego de cualquier entrevista es indispensable que se proporcionen retroalimentaciones; es una excelente manera de

indagar, facilitando la verbalización, se pueden detectar emociones e ideas, desarrolla confianza; pero requiere la inversión de tiempo, el manejo de información confidencial puede ser contraproducente, la inexperiencia del entrevistador puede echar todo abajo

- ♦ observación, no tan solo a través de los ojos, sino utilizando todos los sentidos, comprobar cómo se realizan las actividades, qué se puede mejorar, desde un punto de vista objetivo, con una capacidad analítica e inquisitiva; resulta beneficioso ser oportuno en la elección de las ocasiones apropiadas, proporcionando información del comportamiento real, pues se realiza de manera directa; pero el subjetivismo hace presencia, puede tratarse de un evento aislado objeto de generalizaciones, puede no haber autenticidad cuando se sabe observada la persona, es difícil el manejo de datos, el tamaño de las muestras es muy variable y es costoso.
- ♦ información documental (de archivo), apoyo inmediato del consultor, sobre todo al inicio, a través de índices, reportes, cuadros, información de todo tipo que puede ser muy provechosa si se tiene el buen tino de escudriñarla; está disponible y no requiere costo adicional, ahorra esfuerzos al evitar duplicidad de trabajo y se puede cuantificar fácilmente; pero puede ser información obsoleta, si se tienen grandes volúmenes la discriminación deja fuera cosas importantes y quizá no esté disponible información relevante en el archivo.

La retroalimentación de información obtenida se puede estudiar desde:

- ♦ análisis cuantitativo, medido y ponderado, con herramientas estadísticas, como media aritmética, distribución de frecuencia, moda, varianza, desviación estándar, coeficiente de correlación (totaliza los datos en un histograma de rango de valor que oscila entre + 1.0 y - 1.0, que va de una relación perfecta positiva entre variables hasta lo opuesto, en una gráfica se observa el grado de dispersión), etc.
- ♦ análisis cualitativo, la ponderación de datos es difícil, debido al subjetivismo, utilizando análisis de contenido (sumariza datos y opiniones dentro de categorías significativas), de campo de fuerzas (Lewin señala las fuerzas impulsoras y restrictivas) y diagramas

#### 3.04.11 El proceso de investigación

Investigación es la acción de indagar a partir de un vestigio (huella, rastro o indicio) para descubrir algo.



Al investigar se utiliza un método que señala los pasos a seguir; cuando se planea una investigación se elige un conjunto de métodos, constituyendo una metodología, en función a las características del problema; también se utilizan técnicas, que son herramientas utilizadas para descubrir hechos y recopilar datos.

De esta manera existen una serie de métodos dentro de los que destacan:

- ◆ investigación documental, analiza documentos (todo aquello en lo que se hace constar algo, independientemente del material con que está hecho: papel, madera, elementos naturales, etc.; como libros, revistas, discos, internet, elementos arqueológicos, etc.); utiliza técnicas tales como: fichas bibliográficas, hemerográficas, etc.
- ◆ investigación de campo, se efectúa en el lugar de los hechos, empresas, mercado, dependiendo del tipo de problema; utilizando como técnicas: la observación, encuesta, cuestionarios, con muestreo y Estadística; ayudándose de un cuaderno de trabajo para tomar nota de todos los sucesos.
- ◆ inductivo, que parte de lo particular a lo general, de una situación específica a resolver.
- ◆ deductivo, que va de lo general a lo particular, desde el marco más amplio hasta llegar al problema específico.
- ◆ método científico, conjunto de procedimientos para la investigación válida en la comprobación de la hipótesis, constando de los siguientes pasos: (1) objeto de estudio, determinando el origen (los antecedentes, fuentes de procedencia), características (cualidades, ventajas, desventajas), limitaciones (lo que no se va a investigar, quizá por imposibilidad práctica), delimitación (hasta donde comprende la investigación, área de circunscripción, enmarcándola) y justificación (importancia y trascendencia del tema, beneficio social); (2) observación (técnica para apreciar un fenómeno que sucede alrededor); (3) hipótesis (solución tentativa, con elementos lógicos fundamentados); (4) experimentación (comprobación de la hipótesis, creando un ambiente artificial del problema); (5) comprobación (fruto de la experimentación, cuando la hipótesis es correcta o se declara nula); (6) análisis de resultados (estudio y ordenamientos de los datos, redactando el informe final de la investigación).
- ◆ investigación social, tiene como base a la sociedad, el comportamiento del hombre en los diferentes grupos en que participa, para el beneficio de la humanidad, teniendo las siguientes etapas: (I) plan de trabajo o diseño de la investigación: fines del trabajo, planteando las partes del problema, seleccionando el procedimiento de la investigación, a través de: delimitación (características del problema, espacio físico en el que se

desarrolla y el tiempo en el que se realiza el estudio); planteamiento (objetivos , metas, fines y justificación); marcos (histórico, referencial y teórico - conceptual); hipótesis; esquema (capitulado, temas y subtemas); (II) recopilación de material, investigación documental y de campo, instrumentos, fichas; (III) análisis y ordenación de información o datos, conclusiones del estudio, basándose en el esquema para clasificar los datos de acuerdo a los objetivos e hipótesis, con la redacción preliminar utilizando las notas; (IV) exposición de los datos, redacción final, transmitiendo la información del trabajo de investigación

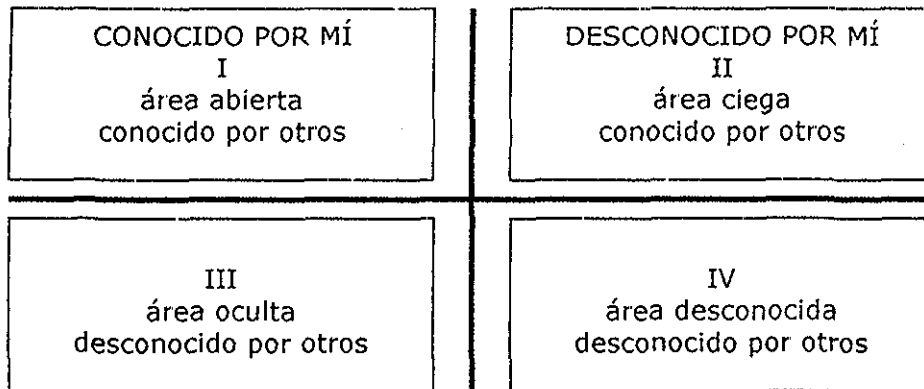
### 3.04.12 Intervenciones del DO

El cuadro siguiente muestra las diferentes intervenciones del DO:

INTERVENCIÓN	individual	grupal	organizacional
<b>PROCESOS HUMANOS</b>			
grupos "T"	X	X	
consultoría de procesos		X	
intervención de la tercera parte		X	
formación de equipos		X	
ensayos o encuestas de retroalimentación		X	X
reuniones de confrontación			X
relaciones intergrupo			X
enfoques normativos		X	X
<b>TECNOESTRUCTURALES</b>			
diferenciación e integración			X
diseño estructural			X
organización colateral			X
calidad de vida en el trabajo	X	X	X
diseño del trabajo	X	X	
<b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>			
instalación de objetivos o metas	X	X	
sistemas de recompensas	X	X	X
planeación y diseño de carrera	X		
administración del estrés	X		
<b>ESTRATÉGICAS</b>			
planeación de sistemas abiertos		X	X
cultura corporativa			X
administración del cambio estratégico			X

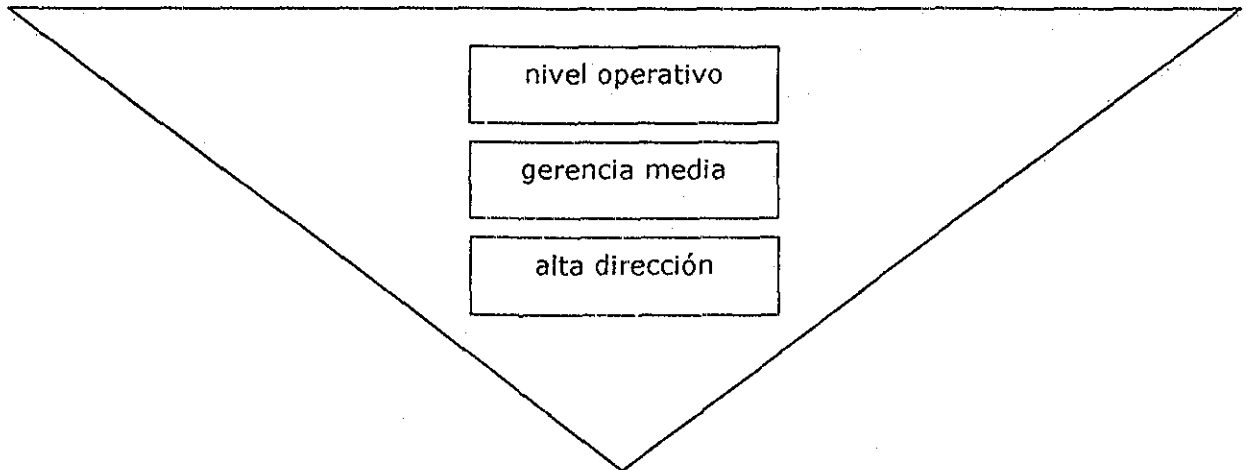
Intervenciones de Procesos Humanos, están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, procesos de interacción, tales como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo; en fin, aspectos humanos organizacionales:

- ♦ grupos "T", proveniente de *training* (entrenamiento), técnica para detectar por qué el comportamiento de un individuo afecta a los demás miembros de la organización, positiva o negativamente; también conocida como entrenamiento en laboratorio, grupos de encuentro, etc., es un método para cambiar la conducta por medio de interacciones grupales no estructuradas, donde los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto, analizando su personalidad y procesos interactivos, dirigidos, sin un control exagerado, por un especialista en ciencias de la conducta; se aprende observando y participando, propiciando libertad de ideas, creencias y actitudes; los resultados son: una mayor capacidad de empatía, perfeccionamiento de las técnicas para escuchar, mayor apertura, tolerancia ante las diferencias y mejoramiento de las habilidades para la resolución de conflictos; se trata de obtener una integración más satisfactoria entre el individuo y la organización; no deben sobrepasar los quince miembros y Argyris dice que para que tengan éxito se requiere: (1) deben ser estructurados para que el aprendizaje pueda ser transferido a la organización y que se de realmente; (2) debe vigilar el desenvolvimiento del DO; (3) se obtiene mayor eficacia donde se comparte la información, en organizaciones orientadas hacia el cambio y encaminadas a resolver conflictos.
- ♦ consultoría de procesos, consiste en que un asesor externo (consultor) ayude a su cliente, generalmente un administrador, a percibir, entender y tomar medidas con respecto a ciertos hechos de un proceso que debe afrontar, como flujo de trabajo, relaciones informales, etc.; durante la consultoría los asesores tienen la obligación de lograr que el cliente se percate de lo que sucede a su alrededor, en la interacción con otros, sin resolver el problema, sino orientando y recomendando un proceso para que el cliente por sí mismo encuentre la solución; se diagnostica en forma conjunta, asesor y cliente; los procesos sujetos a revisión son: (a) comunicación; (b) funciones y roles de los miembros del grupo; (c) solución de problemas y toma de decisiones en grupo, (d) autoridad y liderazgo; (e) competencia y cooperación entre grupos; dentro de la comunicación destaca la ventana de Johari, que es un enfoque de qué tanto nos conocemos a nosotros mismos y lo que otros piensan de uno:

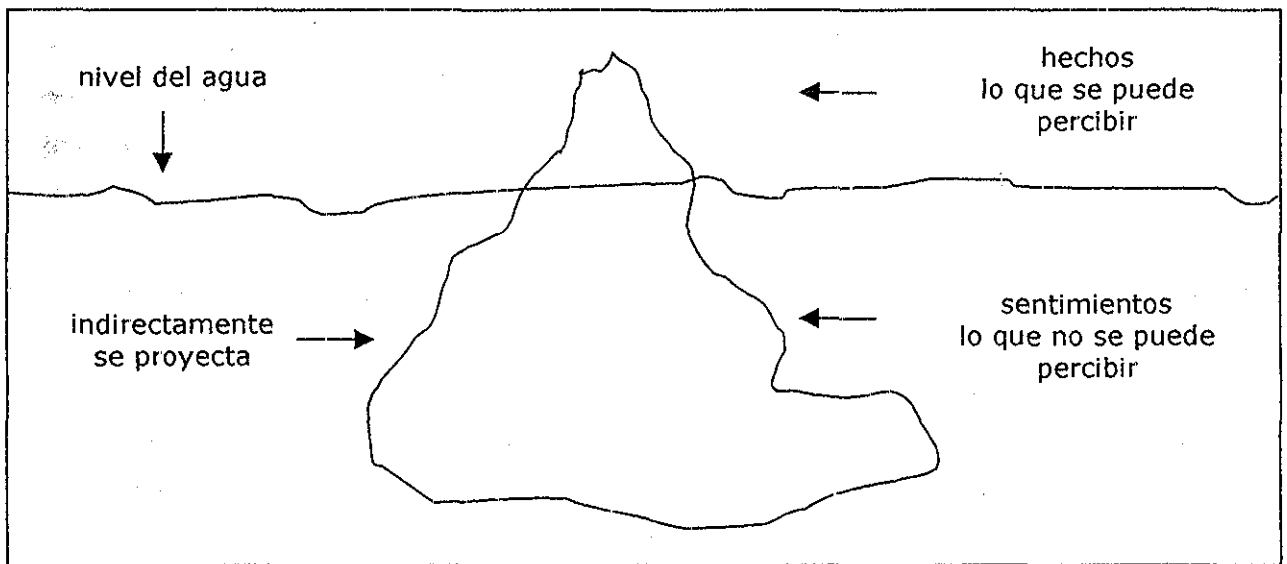


- ♦ intervención de la tercera parte, en conflictos interpersonales entre dos o más miembros, se busca que una persona ajena interfiera para ayudar a resolver la situación, alentando la discusión colectiva de los malentendidos, incluso puede ser de manera informal; incluye el llevar a cabo el conflicto planeado; su operatividad tiene el siguiente procedimiento: (1) acuerdo entre las partes para trabajar en la mejora de las relaciones mutuas; (2) cada grupo enumera por escrito sus percepciones sobre el otro grupo y de ellos mismos; (3) los dos grupos se reúnen formalmente con la presentación de las percepciones por un representante, evitando hostilidad; (4) los grupos se separan teniendo en su poder la documentación con la información señalada, surgiendo las discrepancias, malentendidos y percepciones erróneas; (5) la tarea de los grupos es examinar las razones de discrepancia, con ayuda del observador; (6) se vuelven a reunir para compartir el resultado de lo anterior; (7) discusión abierta para reducir las discrepancias y aumentar la armonía.
- ♦ formación de equipos, puede aplicarse dentro de grupos, como en un equipo deportivo, cuya productividad depende sinérgicamente de la eficiencia con que cada jugador realice su misión, en armonía con los demás, estableciendo metas y relaciones interpersonales, analizando los papeles de cada uno dentro del proceso de todo el equipo; también puede aplicarse para un desarrollo intergrupual que pretende modificar actitudes, estereotipos y las percepciones que unos grupos tienen de otros; se aplican diversas herramientas para detectar la necesidad de formar equipos y el grado de preparación de la empresa para formarlos, a través de cuestionarios y por ejemplo la pirámide invertida, que muestra como el líder es el soporte o cimiento, sin que toda la

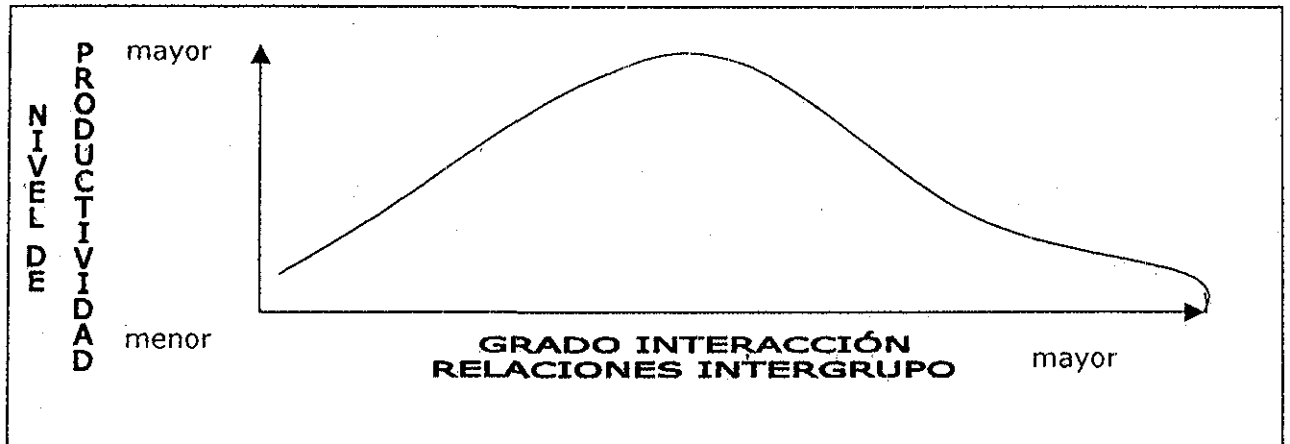
responsabilidad recaiga sobre él, sino que es el promotor o guía de su grupo de trabajo, como lo muestra el esquema:



- ◆ ensayos o encuestas de retroalimentación, muy popular y consiste en recolectar datos sobre una organización o departamento mediante el uso de cuestionarios, cuyos datos sintetizados sirven para que los miembros tengan una base de diagnóstico de problemas y desarrollar planes de acción para resolverlos; se complementa con entrevistas, la utilización de encuestas y diversas herramientas estadísticas para el manejo de información.
- ◆ reuniones de confrontación, diseñada para movilizar los recursos de toda la organización para identificar problemas prioritarios, "blancos" y "centros de huracán", de tal suerte que con una reunión se pueda resolver el conflicto, el cual puede ser proactivo generando consecuencias positivas o reactivo que perjudica, incluso existe el conflicto provocado para mejorar una situación; existen pruebas fehacientes de que el perdón libera más al que lo otorga y tiene las siguientes etapas: (1) negación, no se admite la ofensa; (2) ira, falta evidente y la reacción es culpar al otro; (3) regateo, condiciones que deben ser satisfechas; (4) depresión, el ofendido da un giro y se culpa a sí mismo; (5) aceptación, el ofendido crece a partir de la herida, emocionalmente más equilibrado; A continuación se muestra la pirámide de conflictos (señala como el conflicto se agrava si no se atiende oportunamente) y el efecto iceberg (donde se puede observar como una conducta es producto de varios parámetros que habrá que descubrir para solucionar de raíz):



- ♦ relaciones intergrupo, cuando surgen conflictos entre departamentos, funcionales o disfuncionales y que se tienen que atender; debido a que actualmente es necesaria la toma de decisiones grupal, por comités, equipos y comisiones, para que los administradores se apoyen en el consenso, evitando la "conjuntivitis aguda"; también en imprevistos, situaciones no programadas que se salen del sistema y tienen que ser desarrolladas por la intervención de varios departamentos; se muestra la gráfica del resultado de excesivas reuniones intergrupo:



- ◆ enfoques normativos, a diferencia de las corrientes de contingencia, Likert (sistema 4), Blake y Mouton (la parrilla gerencial), sistemas ya analizados en el tema de Liderazgo, sostienen que existe un modo mejor para lograr el cambio y mantener la dirección; se tienen las siguientes fases del DO en la parrilla gerencial: (1) el programa inicia con un seminario de una semana; (2) trabajo en equipo, evaluando para identificar las características del trabajo y las normas; (3) desarrollo intergrupar, reduciendo pautas de ganador y perdedor; (4) modelo estratégico ideal por parte de la cúpula administrativa; (5) puesta en práctica del plan estratégico que vaya absorbiendo paulatinamente el sistema anterior.

Intervenciones tecnoestructurales, están orientadas hacia la tecnología y estructura de la organización para ligarlas con ella, métodos y flujos de trabajo, división, jerarquía, diseño del trabajo y calidad de vida en el trabajo:

- ◆ diferenciación e integración, basada en la teoría de contingencia, con una relación de causa y efecto, entre el grado de acoplamiento de la estructura interna de la organización con las exigencias ambientales y del desempeño de la misma y en la forma en que alcanza sus objetivos; ante la paradoja de división coordinación; Lawrence y Lorsch hablan de un diagnóstico de dimensiones ambientales tales como: demandas ambientales, diferenciación, integración, manejo de conflictos, contrato empleado y administración.
- ◆ diseño estructural, estudio de las diferentes opciones de conformación estructural que pueden tener las organizaciones, tema específico que se tratará posteriormente.

- ♦ organización colateral (informal), es una estructura paralela que coexiste en la organización formal y que el administrador utiliza para fortalecerla; para actividades temporales específicas; con sus propias normas, para resolver problemas que aparentemente no tenían solución en la organización formal; se trata del mismo personal formal con una estructura propia que tiene las siguientes características: (1) canales de información abiertos; (2) normas que estimulan análisis cuidadoso de métodos, alternativas y objetivos; (3) los *inputs* de la formal son los *outputs* de la informal; (4) los administradores de la estructura formal pueden ayudar a problemas que afectan a la informal.
- ♦ calidad de vida en el trabajo, es un enfoque humanizado, que busca emplear las habilidades más avanzadas y ofrecer un ambiente que estimule; utiliza sistemas sociotécnicos que en las empresas proporcionen satisfacción en el trabajo y productividad; tema ampliamente tratado en este capítulo.
- ♦ diseño de trabajo, enriquecimiento del puesto analizado por Herzberg desde su teoría de factores higiénicos, que agrega motivadores para hacerlo más gratificante, enfocado a necesidades del más alto orden, con una dosificación óptima de tareas; sus beneficios son: enriquecimiento del rol que estimula el crecimiento, autorrealización, tiende a mejorar el desempeño (disminuyendo rotación, ausentismo, quejas, tiempo ocioso), trabajo más humano, trabajador más satisfecho para participar en todos los roles vitales con mayor eficacia, logrando un beneficio social.

Intervenciones en administración de recursos humanos, centradas principalmente en las relaciones con el personal, sistemas de recompensas, planeación y desarrollo de carrera:

- ♦ instalación de objetivos o metas, actividad principal de la planeación, "no hay viento favorable para quien no sabe a donde va", dando "palos de ciego", que tiene su fundamento principal en la Administración por Objetivos.
- ♦ sistema de recompensas, pagos, promociones y otros beneficios como poderosos incentivos intrínsecos y extrínsecos, que mejoran la satisfacción del trabajador, tema que ya se analizó anteriormente.
- ♦ planeación y diseño de carrera, cuál es el futuro de los trabajadores en la organización, qué los motivó a permanecer en ella y a esforzarse por superarse, debido a que les satisface y encuentran lo que buscan de un empleo, incluso la seguridad de que no serán despedidos injustamente; políticas de ascenso con equidad; también este es un tema específico de estudio.



- ♦ administración del estrés, ya ha sido tratado este tema; diez reglas para un buen infarto: (1) el trabajo ante todo; (2) empezar temprano a trabajar y dele duro hasta noche, sin fin de semana ni días festivos; (3) llevarse trabajo a casa; (4) aceptar todas las invitaciones relacionadas con su negocio; (5) fumar un mínimo de dos cajetillas diarias; (6) nada de paseos, cine, reuniones familiares, lecturas amenas, solo cuestan dinero y tiempo; (7) vacaciones, una moda de vagos; (8) no delegar ni lo más mínimo, nadie hace las cosas mejor que usted; (9) coma, beba mucho, no descanse después; (10) viajar por negocios de noche para no desperdiciar tiempo y llegar tempranito a trabajar.

Intervenciones estratégicas y del medio ambiente, dirigidas hacia la estrategia general de la organización, obtención de una ventaja competitiva en el entorno:

- ♦ planeación de sistemas abiertos, desde el punto de vista sistémico, son los que interactúan con su entorno, tal es el caso de la organización: las percepciones de los miembros juegan un rol principal en las relaciones con el medio ambiente, debiendo compartir un punto de vista común para coordinar acciones, reflejando la condición para que la empresa sea efectiva, no solo reactiva sino proactivamente de manera anticipada.
- ♦ cultura corporativa, formada por la filosofía institucional: visión, misión, valores, principios, objetivos, etc. que tienen su propio apartado en esta investigación.
- ♦ administración del cambio estratégico, desarrollado por Tichy, pretende ligar la estrategia de la organización, estructura y los sistemas de los recursos humanos, de acuerdo al entorno, de lo cual depende su eficacia; a través de tres sistemas: técnico, político y cultural, que deben estar alineados con tres herramientas básicas: (1) misión y estrategia de la organización; (2) estructura y procedimientos administrativos; (3) prácticas de administración de recursos humanos; dentro del ambiente actual de cambio, incertidumbre, sistemas obsoletos de administración; utiliza conferencias de investigación, donde todos participan, para clarificar los valores clave, creando consciencia de los problemas; incluye diseño de prácticas de recursos humanos enfocadas a satisfacer diversas necesidades del personal, tendencias tales como: más mujeres que trabajan, desplazamiento de población hacia ciudades, cambios del nivel de escolaridad, de tal suerte que exista una preocupación por lograr un atractivo programa de apoyo que ayude a un desempeño más adecuado del empleado; la tendencia también es hacia el mundo, la globalización, competitividad, uniones de países con colaboración mutua, tanto como de empresas en uniones estratégicas.

---

### 3.04.13 Conclusiones

El cambio es algo cotidiano en todos los ámbitos de la vida, no es suficiente saberlo manejar cuando se presenta, sino adelantarse y prever, planeando el futuro estratégica y prospectivamente, uno de los fundamentos principales del DO.

Administrando con un enfoque humano, es el tema central del presente trabajo, trato de persona a personas, entre nosotros mismos, dentro de la organización, haciendo realidad algo que nos hemos empeñado en convertir en imposible, por un mal entendido de la autoridad, poder y la ambición.

La contribución mayor a nivel práctico del DO, es la trascendencia de sus intervenciones, muestra una gran gama de opciones que están a nuestra disposición, a escoger la mejor de acuerdo a las circunstancias.

## 3.05 CULTURA ORGANIZACIONAL <sup>53</sup>

### 3.05.01 Características generales

Ya en apartados anteriores se hacía referencia a la trascendencia de la cultura, cómo es que cada pueblo tiene su muy propia forma de ser, tan variada de un lugar a otro, a lo largo y ancho del orbe, aunada a las transformaciones que se han sucedido al transcurrir de los siglos. El conjunto de tradiciones, costumbres, valores, formas de comportamiento, etc., que se transmiten de generación en generación. Nos sorprende descubrir las costumbres de gente lejana a nosotros, incluso hasta consideramos que no es posible que ciertas cosas sucedan de una forma tan extraña a lo que nosotros vivimos.

Cuando vemos un documental de alguna civilización de Asia por ejemplo, hasta existe quien, por ignorancia, diga que no tiene cultura, por supuesto que no es así, todo pueblo la tiene, a su manera y con sus características, tan peculiares, que lo distinguen; hasta resulta paradójico pensar en los costos de la civilización y si no sería mejor regresar al mundo rústico, en lugar de seguir envenenando la tierra; si nos detenemos a pensar en el ser

---

<sup>53</sup> SILICEO, Alfonso *et al* : Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una Organización Competitiva. 1ª Edición, México, McGraw-Hill, 1999, pp. 3-196.

humano belicoso y destructor, es verdaderamente aterrador y obliga a hacer algo, desde nuestro pequeño ámbito de acción.

Los factores que conforman la cultura tienen efecto en las organizaciones, en México la administración de los diferentes grupos sociales, se realiza de diferente forma que en África o cualquier parte del mundo, hasta en los diferentes Estados de la República Mexicana encontramos culturas con aspectos de identidad y así sucesivamente en los Municipios y localidades.

Actualmente con la globalización, donde se tienen tratos con personas de distintas nacionalidades, es indispensable conocer cómo es que se da la cultura en ellas, para tener relaciones armoniosas y eficaces.

### 3.05.02 Elementos principales que conforman una Filosofía Institucional

- ♦ visión, el determinar cuál será la posición de la organización en el futuro, como nos lo marca la planeación estratégica, en los próximos cinco años por lo menos, prospectivamente; su trascendencia es vital, saber a dónde nos dirigimos, qué queremos llegar a ser, para desde ahora trabajar en ello y lograrlo; aunque a veces es un poquito ambiciosa, pero vale la pena plantearse retos viables que impulsen hacia el desarrollo de la organización y de su gente.
- ♦ misión, esa razón de ser de la organización, cuál es su contribución al bienestar social; qué es lo que se hace y cómo.
- ♦ principios, son normas morales que se abstraen de las costumbres de la cultura de un pueblo y se enuncian específicamente en función a una determinada circunstancia; de manera deductiva.
- ♦ valores, constituyen la forma en que cada persona siente e interpreta los principios, influyendo en su muy personal manera de pensar y actuar; lo interesante es lograr congruencia en el testimonio de vida, entre lo que se piensa y lo que se hace; de manera inductiva.
- ♦ objetivos, derivados de la planeación estratégica, desde los que son a largo, mediano y corto plazo.

La era del cambio, tecnología, ciencia y conocimiento que influye en las interacciones familiares, de negocios y en todas las instituciones sociopolíticas, de tal suerte que los líderes de las organizaciones requieren entender las tendencias hacia donde se dirigen las

energías huracanadas, para manejar el timón hacia los resultados esperados y el crecimiento, conociendo las variables esenciales de la cultura organizacional y la constitución de los grupos humanos que dirigen

La información y la educación, se han transformado, pasando de trabajar en el campo a la manufactura y a los servicios, transformando la supervisión, gerencia y liderazgo. Hoy las personas utilizan principalmente su capacidad de pensar y de relación, educación escolar, técnica o universitaria, capacitación y actualización permanente, con la cibernética en su pleno apogeo, como fuente de supervivencia, competitividad y seguridad para el futuro, en nuevas formas de vida en todos los sistemas sociales, políticos, institucionales y empresariales; hacia expectativas y valores diferentes, los ritos humanos y costumbres se transforman, la satisfacción de necesidades se modifica y evoluciona.

### 3.05.03 Grandes tendencias y fuerzas de cambio para el siglo XXI

- ◆ democratización del conocimiento: requisito de sobrevivencia, lo que hoy pagan los empleadores es capacitación y especialización, procesos de mejora continua y estándares de globalización como los ISOS, atención personalizada a clientes, exigencia social de servicios educativos que en verdad preparen a los estudiantes para el futuro, para navegar exitosamente en la era de la información, evaluando el capital intelectual.
- ◆ del autocratismo a la corresponsabilidad: a través de relaciones participativas, el *status* y niveles de mando se desdibujan, fomento del diálogo, colaboración e interacción de todos los agentes que intervienen en la educación, como padres, maestros, autoridades escolares, consejeros, psicólogos, autoridades gubernamentales, etc., personal capacitado, círculos de calidad, cambio en las formas de poder y relaciones de intercambio, descentralización de toma de decisiones, trabajo en equipo, personal comprometido con bases de igualdad.
- ◆ hacia una sociedad civil corresponsable: democracia participativa, iniciativa de particulares en la solución de toda clase de problemas sociales, un co - gobierno, participación real como alternativa de cambio y progreso económico, político y social.
- ◆ cambio, provisionalidad y globalización: mundo acelerado, cambiante, internacional, necesitado de valores universales como base de la nueva civilización, nuestros credos, costumbres, dogmas y mitos son confrontados con valores y prácticas de otras culturas y formas de vida antes desconocidas, desarrollo de cualidades de reflexión, seguridad

---

personal, autoestima, apertura a nuevas ideas, formación de valores sólidos que sean incluyentes respecto de la tolerancia a credos de otras razas, gran dosis de creatividad e innovación con capacidad equilibrada de adaptación y defensa de la propia cultura respecto de las otras, definición del sentido trascendente de colaboración entre personas y pueblos como tarea de estudiosos de la Ética, hoy más que nunca en este mundo en crisis y ante la más profunda y generalizada transformación de la historia es cada vez más apremiante el encontrar los nuevos principios y valores que aseguren a la civilización un camino más productivo, enriquecedor y de esperanza para los esfuerzos humanos.

- ◆ hacia la calidad total: trabajo en equipo, énfasis en procesos, orientación al cliente y a la calidad total, mentalidad empresarial, escasez de empleo, mayor coordinación e integración de trabajadores, capacidades de comunicación, negociación, manejo de juntas y análisis de problemas de grupo, no se puede incrementar la calidad permanentemente si no se mejora la calidad humana, educación y calidad de vida de las personas que hacen los productos y servicios, necesidad de sistemas administrativos que logren la eficiencia en todas las áreas de la organización, el desempleo fuerza hacia la capacitación y especialización para tener la oportunidad a la contratación y el autoempleo como una solución en micronegocios, formar en los alumnos el espíritu emprendedor, mayor habilidad para aprender a aprender.
- ◆ el reto una Ética global: frenar la amenaza de destrucción con mayor consciencia moral, responsabilidad ecológica y comunitaria, intervenciones terroristas de magnas dimensiones.
- ◆ decadencia moral de juventudes de la abundancia: con carencia moral y de límites sanos y constructivos, medio de narcotráfico, amenazas de soberanía de naciones, paz y seguridad regional, pobreza, injusticia en el reparto de la riqueza, marginación.

Las nuevas rutas apuntan hacia organizaciones de nuevas características:

- ◆ organizaciones que aprenden.
- ◆ organizaciones inteligentes.
- ◆ organizaciones flexibles.
- ◆ organizaciones moleculares, cuya integración a la organización será la filosofía, misión, valores, estrategias comunes y su aportación a los intereses generales.
- ◆ organización proactiva, con orientación permanente hacia el futuro.
- ◆ organización de alianzas, de complementariedad y colaboración.

- ♦ organización virtual, gracias a el alto grado de avance tecnológico, conectándonos con el mundo desde nuestra casa.
- ♦ organización de responsabilidad social, desde el desarrollo del personal del organismo hasta su trascendencia social mundial.

#### 3.05.04 Proyección de un nuevo liderazgo

Surge la necesidad imperiosa de nuevos estilos de dirigir el esfuerzo humano y lograr mayor efectividad de las personas, grupos y organizaciones, ejecutivos que sepan promover en la fuerza laboral nuevos valores y expectativas superiores permanentemente, nuevas formas de transmitir y difundir información compleja de un mundo en continuo cambio. Con líderes más democráticos y concertadores, en todos los niveles y áreas de las instituciones, orientando el talento, creatividad y corresponsabilidad, comprometiendo en el trabajo en equipo y con personas en búsqueda de mayor calidad de vida, con oportunidades de desarrollo personal, trabajo más estimulante, retador y renovado sentido trascendente. Líderes caracterizados por una mayor consciencia ética y corresponsabilidad con el medio ambiente y comunidades con las que interactúan. Importancia del núcleo familiar donde la cultura se crea, los valores y principios dan sentido al ser y al que hacer humano.

#### 3.05.05 Cultura y Valores

La escena del abuelo rodeado de niños contando historias, transmitiendo la esencia de la tradición, es algo que deberíamos continuar, su sabiduría acumulada rica de experiencias, para por lo menos no caer en los mismos hoyos.

Geertz dice que la "cultura es un patrón de significados transmitidos históricamente, incorporado en símbolos; un sistema de concepciones heredadas por medio de las cuales los hombres comunican, se perpetúan desarrollando su conocimiento y sus actividades en relación con la vida".

La realización de la globalización quedará determinada por la cultura que sistematice los significados y los valores sobre los que se construirán las relaciones de los pueblos.

La cultura es un modo indispensable de ordenar la realidad, provee de significados que hacen previsibles las cosas gracias a ese ordenamiento del mundo y de la vida social.

Tenemos dos grandes ámbitos dentro del sistema cultural:

- ♦ la cosmovisión, interpretación y comprensión del mundo, la vida y cosas externas del hombre, teóricamente.
- ♦ el *ethos*, es el tono vital, estilo, el talante de la vida de un pueblo, incluyendo actitudes, motivaciones, convicciones y valores, expresando el modo con que se vive y los principios que rigen las relaciones personales.

La cultura es la principal herramienta humana para vivir en la naturaleza, en sociedad y en relación con las fuerzas sobrenaturales y suprasociales (religión).

La cultura organizacional es una contribución de la Antropología aplicada e instrumento en el ejercicio de la observación, análisis y desarrollo de las relaciones sociales que tienen lugar en empresas e instituciones como medio para lograr sus objetivos. Aguirre Baztán comenta que cultura organizacional es un "conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros y que son eficaces en la resolución de problemas".

Los valores con concepciones prácticas (normativas) heredadas o innovadas por las generaciones presentes, con las que la sabiduría colectiva descubre que se juegan los papeles más fundamentales de su sobrevivencia física y de su desarrollo humano, seguridad presente y voluntad de trascender al tiempo mediante sus sucesores; identifican y reproducen actitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos de la dinámica cultural y de la vida social. Tales como: honestidad, calidad, capacitación, predominio de la satisfacción del cliente, laboriosidad, lealtad, corresponsabilidad, iniciativa personal, etc., aportan el ser aceptado y reconocido, autosatisfacción y una contribución activa en el hacer, parte fundamental de identidad, orienta el comportamiento, regulan la vida social y realización humana, apoyando la búsqueda de sentido.

La empresa en el último cuarto de siglo se ha convertido en un hecho cultural total, factor que desborda el campo económico con un dinamismo que alcanza un enfoque integral, no se puede hablar de cultura sin la aportación de la empresa, que afronta desafíos que la obligan a trascenderse a sí misma, en función a la globalización como una nueva condición humana, de tal suerte que los problemas no podrán enfrentarse sin líderes visionarios de la cultura del futuro.

La empresa se promulga como lo dice Guzmán Valdivia en un verdadero motor, la organización que tiene como función "coordinar las actividades humanas que se realizan

---

dentro de una organización para lograr el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en el cumplimiento de los fines que le correspondan”.

Luigi Valdés resume que “el mundo necesita líderes, no podría existir sin ellos. A las puertas del siglo XXI el mundo reclama un tipo singular de líderes que tengan la capacidad de interrelacionar el sentido tecnológico con un fuerte sentido humano, regresando a la esencia, a las bases y a la naturaleza del hombre: el ser humano como principio y fin de las instituciones”.

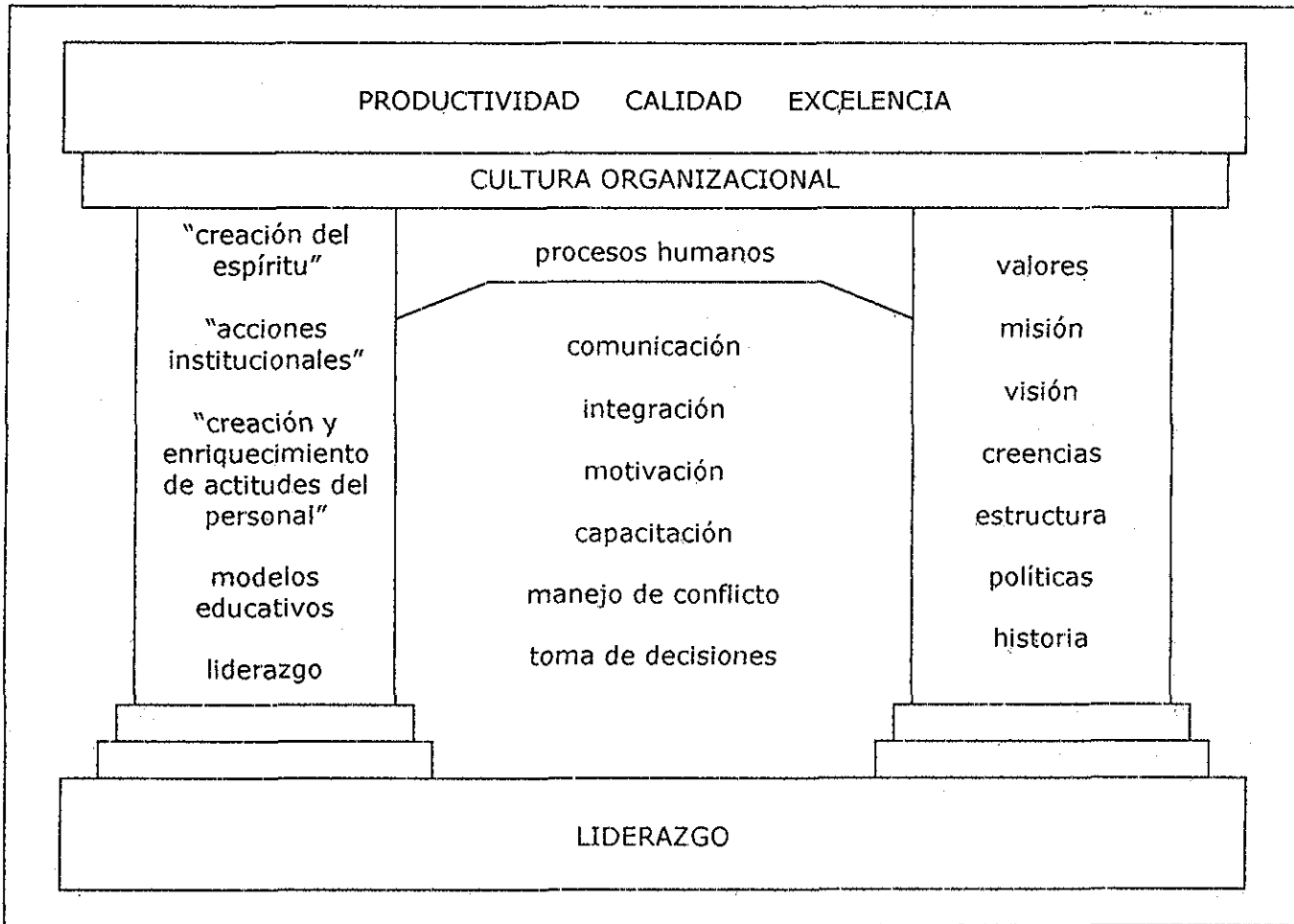
El líder es un constructor de la cultura organizacional, se presenta como una variable independiente, que debe tener en cuenta que los empleados tratarán a sus clientes de la misma forma en que sienten que se les trata a ellos. Los aspectos que de manera prioritaria tienen que tomarse en cuenta en los procesos del trabajo humano son: comunicación e información, integración y trabajo en equipo, delegación y *empowerment*, motivación y reconocimiento, creatividad e innovación, capacitación y desarrollo humano, toma de decisiones y liderazgo participativo.

Crear una cultura organizacional significa: (1) crear una visión y compartirla; (2) definir misión y código de valores; (3) identificar, enriquecer y encauzar el capital intelectual y emocional; (4) líderes como agentes de cambio; (5) educación, capacitación y desarrollo de todo el personal como alta prioridad; (6) crear y mantener un proceso de mejora continua con enfoques hacia el personal, al cliente y a los procesos; (7) claridad en los objetivos, responsabilidades y funciones; (8) fortalecer el trabajo en equipo, procesos humanos y cultura laboral, mejorando sistemáticamente el clima organizacional; (9) contacto y diálogo personal; (10) promover un alto nivel de energía y orientación a resultados.

Las empresas visionarias, excelentes y de clase mundial tienen como prioridad estratégica su propia construcción, fortalecimiento interno y la optimización de su capital intelectual. Solo de esta manera pueden responder a las necesidades del mercado, del cliente y por ello, ser empresas altamente rentables.



Uno de los objetivos del líder es formar un espíritu productivo de acuerdo al esquema siguiente:

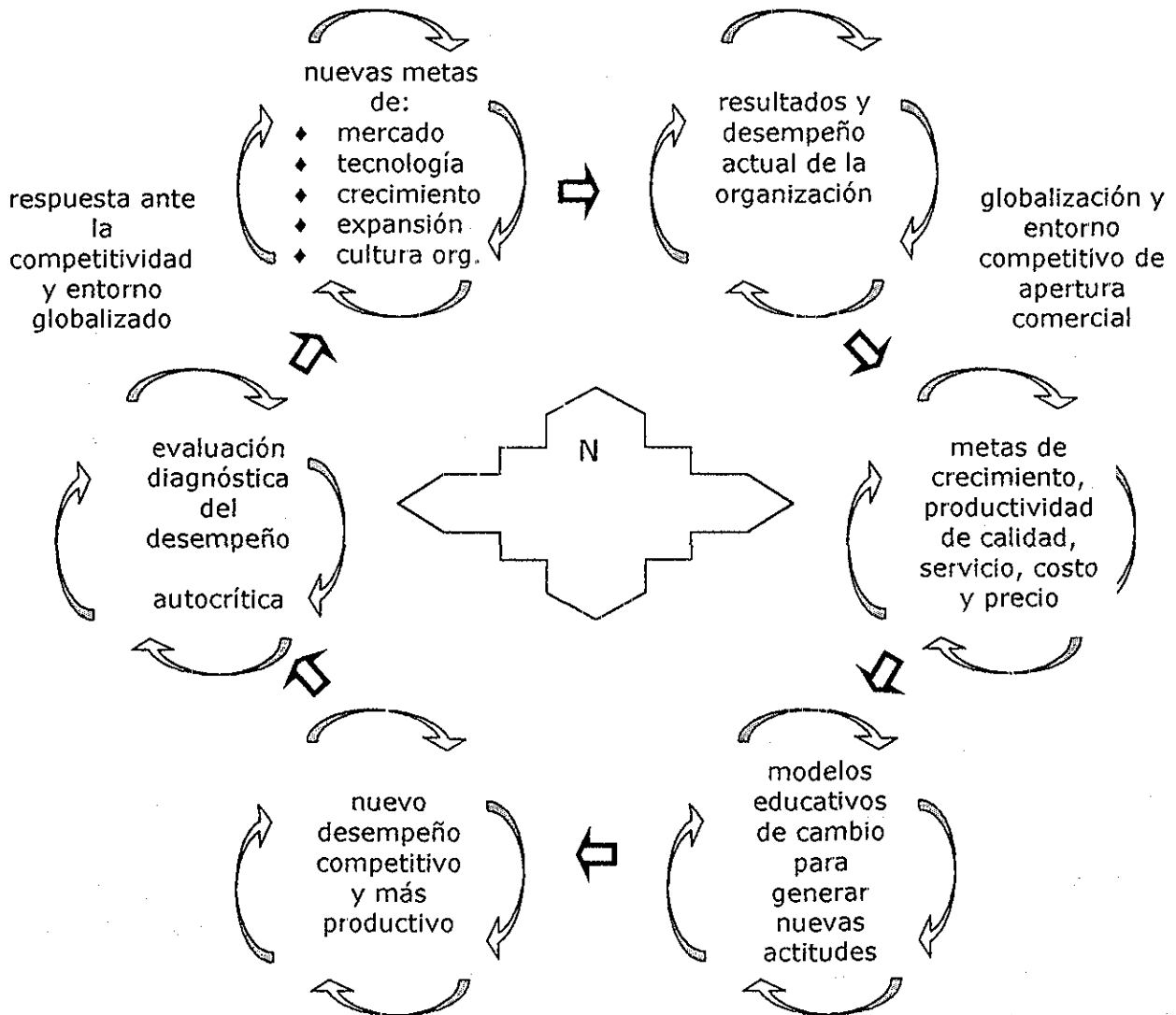


La vitalidad organizacional está basada en la capacidad del ser humano de conocerse, crecer y aprender, cuidar su salud, tener la posibilidad de cambio, trabajar de manera constructiva con orientación hacia el logro y visualizando un futuro deseado, planeando su vida y carrera, es decir una fundamentación humanista, para sobrevivir y trascender.

Fromm apunta en su libro "El corazón del hombre" que el industrialismo burocrático ha creado al "*homo consumens*" y al "*homo mechanicus*" como realidades elocuentes de un deterioro espiritual de la vida industrial y social del siglo XX, olvidando el amor humano entre los hombres causa del "síndrome de la decadencia". Lo que lleva a la concepción de "hombre nuevo", con una esencia vital, libre, trabajador, consciente de sí mismo, amoroso y

productivo, teniendo la opción vital del "ser" en lugar del "tener", basada en una actitud de biofilia (amor a la vida).

3.05.06 Modelo del Ciclo Vitalizador de la Organización:



- ◆ de lealtad, compromiso e integración
- ◆ mejoramiento de comportamiento, habilidades y destrezas
- ◆ manejo de información
- ◆ conocimiento de planes y estrategias
- ◆ reforzamiento de la misión, cultura y valores de la organización
- ◆ de calidad de vida
- ◆ de calidad en productos y servicios

---

### 3.05.07 Tres modelos de cambio de la cultura organizacional

1. estrategia de revitalización organizacional, programa educativo de consultoría, iniciando con un diagnóstico y seminarios, para fortalecer las variables de motivación, compromiso, capacidad de cambio, productividad humana y organizacional, en un esquema paulatino y sostenido a lo largo de varios meses.
2. modelo de cambio global (macro eventos), involucra a todos los integrantes de la organización en el cambio intensivo, rápido y permanente.
3. estrategia de implantación de valores, filosofía y misión hacia todos los niveles de la organización.

### 3.05.08 Los cuatro pilares en que se sostiene la infraestructura

1. filosofía, principios y valores.
2. estrategia de dirección, visión, misión y objetivos del negocio.
3. estructura, políticas y normas.
4. procesos humanos de liderazgo, motivación, integración, trabajo en equipo e innovación continua.

### 3.05.09 Conclusiones

La propia organización debe tener sus fundamentos, en lo que creen, en inicio, sus fundadores, irradiando a gerentes y a todos los que participan en ella, para después formar, conjuntamente con todos los colaboradores, los nuevos valores conforme el crecimiento se va dando; cuál es su razón de ser, qué brinda a la sociedad y cómo. Guías que conducen y modelan el comportamiento, principios morales que se siguen por convencimiento, que de alguna manera representan el bien hacer y ser. Es muy importante que entre todos exista una comunión de principios y valores, al menos en esencia, para trabajar coordinadamente. Que los objetivos tanto institucionales como personales se den en una sintonía simultánea. Teniendo como ejecutor central al líder que ahora también se basa en cuestiones humanísticas, retomando los valores como eje y que trasciendan en todas las actividades de la organización.

---

---

### 3.06 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL <sup>54</sup>

#### 3.06.01 Características generales

Cuando se habla de estructura organizacional de manera automática viene a la mente una imagen de un organigrama, documento de gran trascendencia en la etapa de Organización del Proceso Administrativo, en el que se observan objetivamente, cuáles son los puestos principales de la entidad, cómo están relacionados, cuántos niveles jerárquicos existen, las líneas de autoridad ascendentes, descendentes y laterales.

La forma en que se arma la estructura de una empresa va a depender de sus múltiples características, necesidades y objetivos. De tal suerte que las principales formas de departamentalización son (en la inteligencia de que se pueden hacer mezclas de estilos de estructura organizacional):

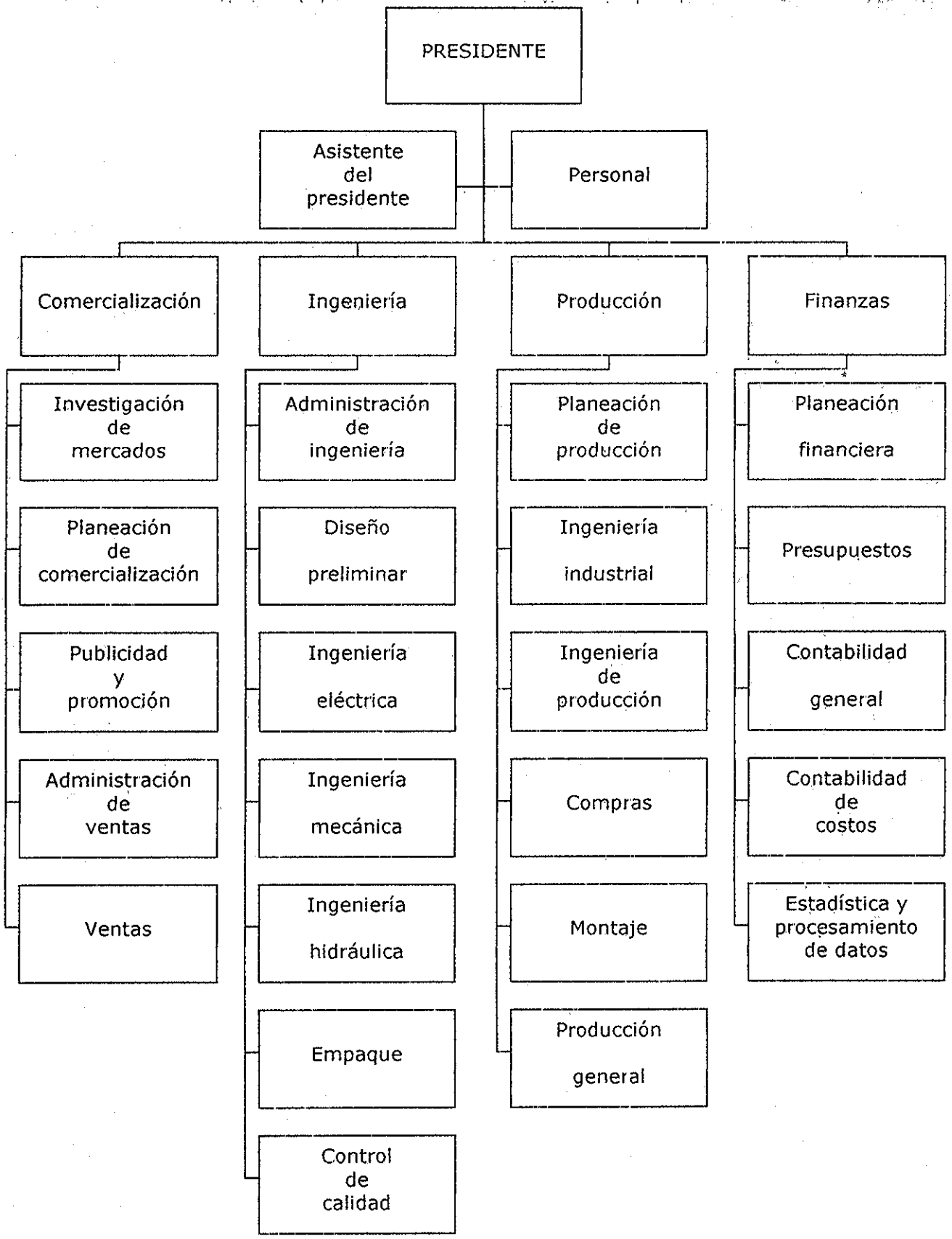
#### 3.06.02 Estructura por función empresarial

- ♦ por función empresarial, es funcional, respecto de las actividades que realiza la organización, así tiene como ventajas representar el reflejo lógico de las funciones, manteniendo su poder y prestigio, se sigue el principio de la especialización ocupacional, simplificando la capacitación y se cuenta con los medios para un riguroso control desde la cima; sus desventajas son que resta énfasis a los objetivos generales de la compañía, el punto de vista del personal clave se sobreespecializa y estrecha, reduciendo la coordinación entre funciones, la responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima, es de lenta adaptación a nuevas condiciones y se limita el desarrollo de gerentes generales; se muestra un ejemplo:

---

<sup>54</sup> KOONTZ, Harold *et al* : Administración una perspectiva global 6ª Edición, México, McGraw-Hill, 1998, pp 270-291

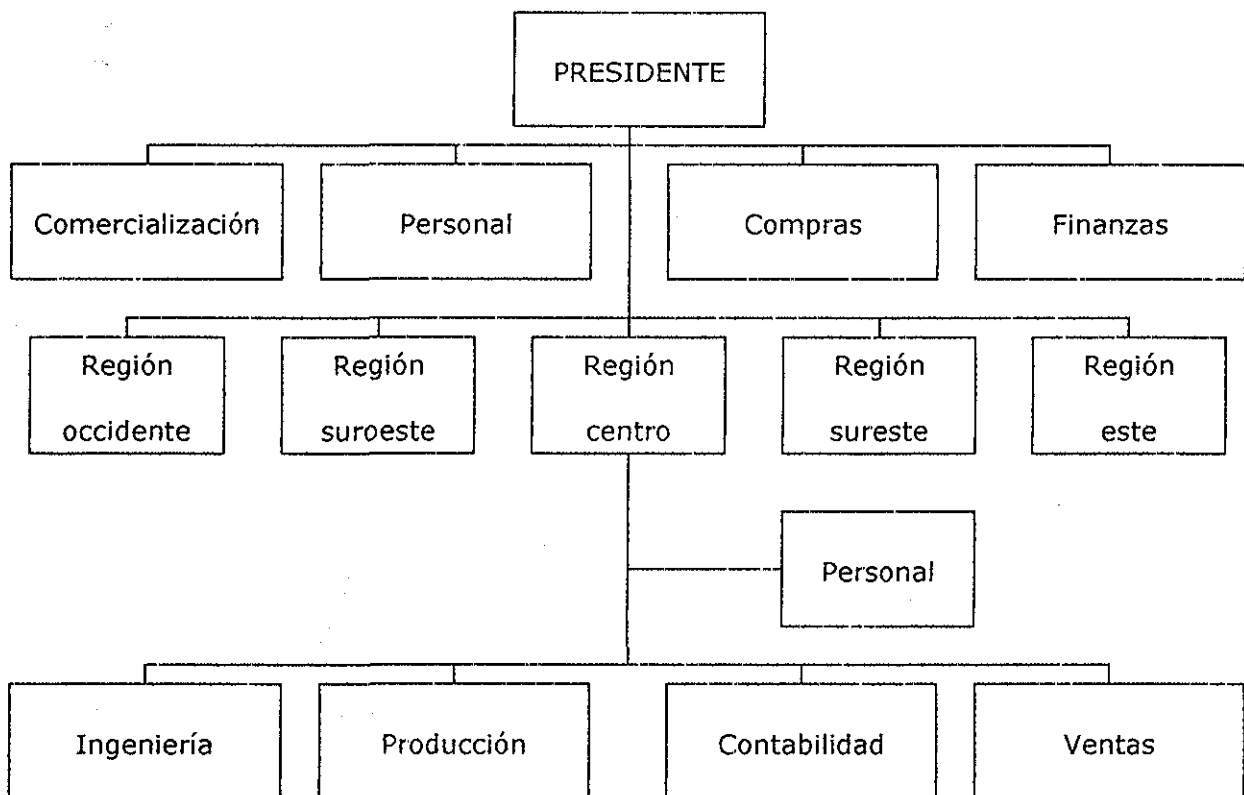




**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

## 3.06.03 Estructura territorial o geográfica

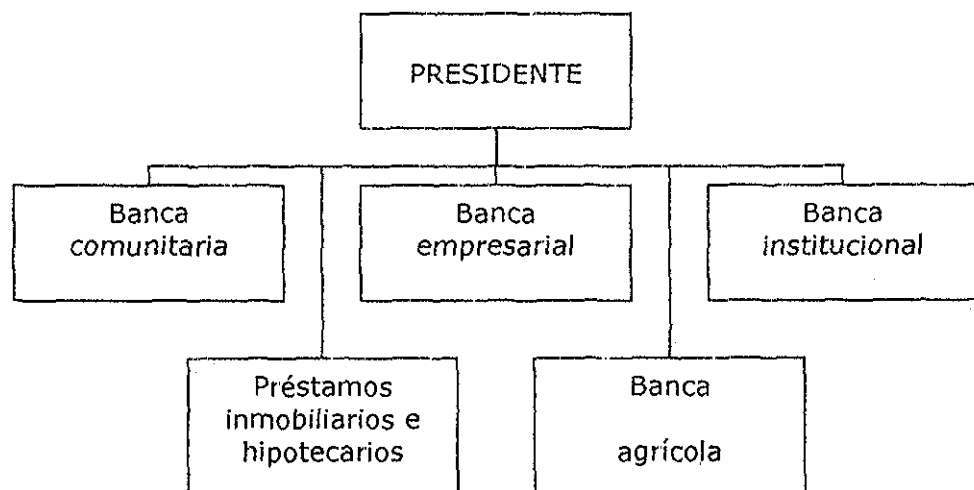
- ♦ territorial o geográfica, en función a las actividades que se realizan preponderantemente por áreas; sus ventajas son que se delega responsabilidad a niveles inferiores, haciendo énfasis en mercados y problemas locales, se mejora la coordinación en una región, aprovechando las economías de las operaciones locales, mejora la comunicación directa, proporcionando un campo de capacitación medible para los gerentes generales; las desventajas serían que se requiere de más personas con capacidad de gerente general, dificultad en el mantenimiento de servicios centrales económicos, requiriendo de servicios en cada localidad como compras o personal, dificultando el control de la alta dirección; se presenta el siguiente ejemplo:



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

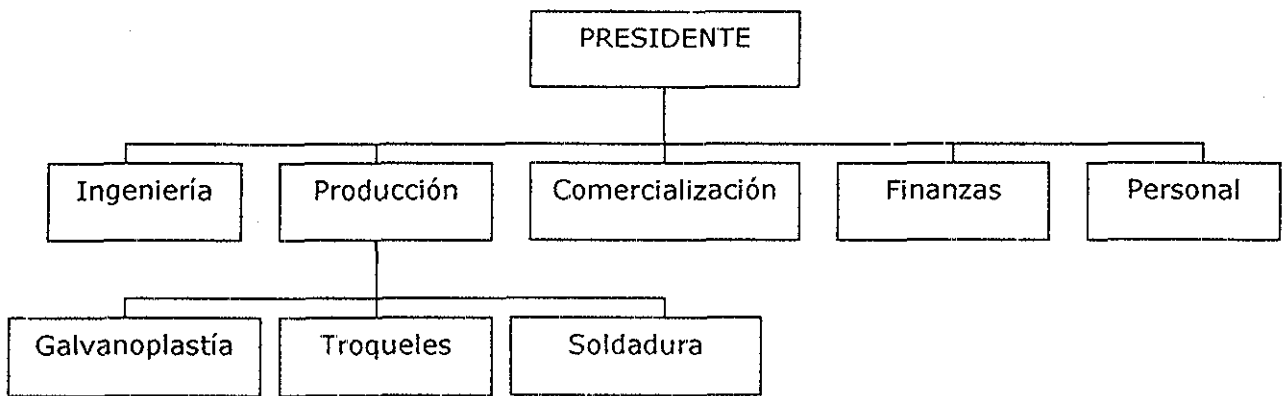
## 3.06.04 Estructura por tipo de clientes

- ♦ por tipo de clientes, cuando cada una de las actividades de una empresa a favor de sus clientes es puesta bajo la responsabilidad de un jefe de departamento; cuyas ventajas son: se alienta la concentración en necesidades de los clientes, haciéndoles sentir que cuentan con un proveedor comprensivo, desarrollando la pericia en el área de clientes; a su vez sus desventajas son: puede dificultar la coordinación de operaciones entre demandas contrapuestas de los clientes, requiriendo de administradores y equipo de soporte expertos en los problemas, no siempre es posible definir claramente grupos homogéneos; un ejemplo es:



## 3.06.05 Estructura por procesos o equipos

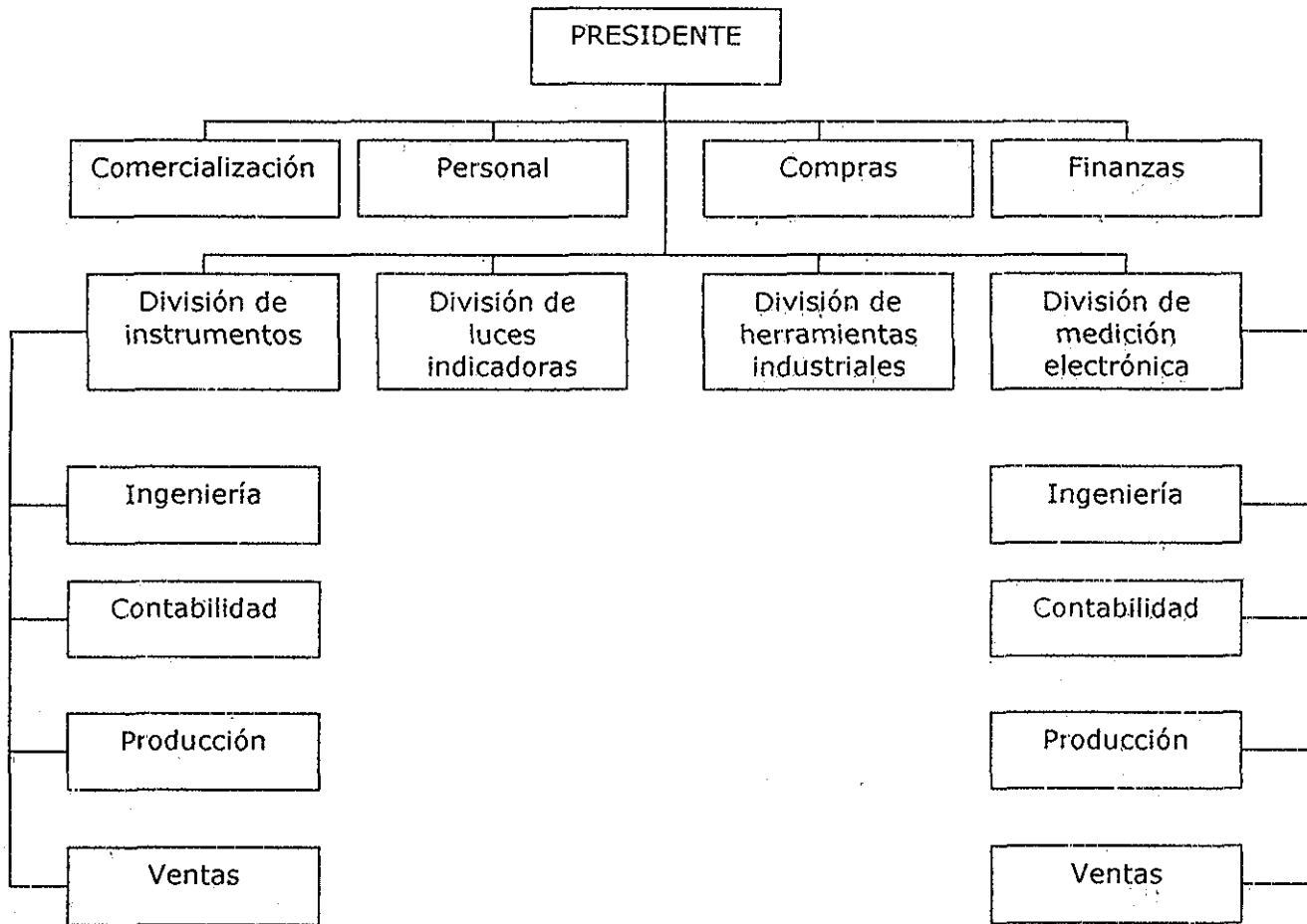
- ♦ por procesos o equipos, se basa en procesos que involucran varios departamentos; teniendo como ventajas que se obtiene ventaja económica, utilizando tecnología especializada, se utilizan habilidades especiales y simplifica la capacitación; las desventajas son que dificulta coordinación de departamentos, la responsabilidad de las utilidades recae en la cima y es un modelo inconveniente para el desarrollo de gerentes generales; como por ejemplo:



### 3.06.06 Estructura por productos

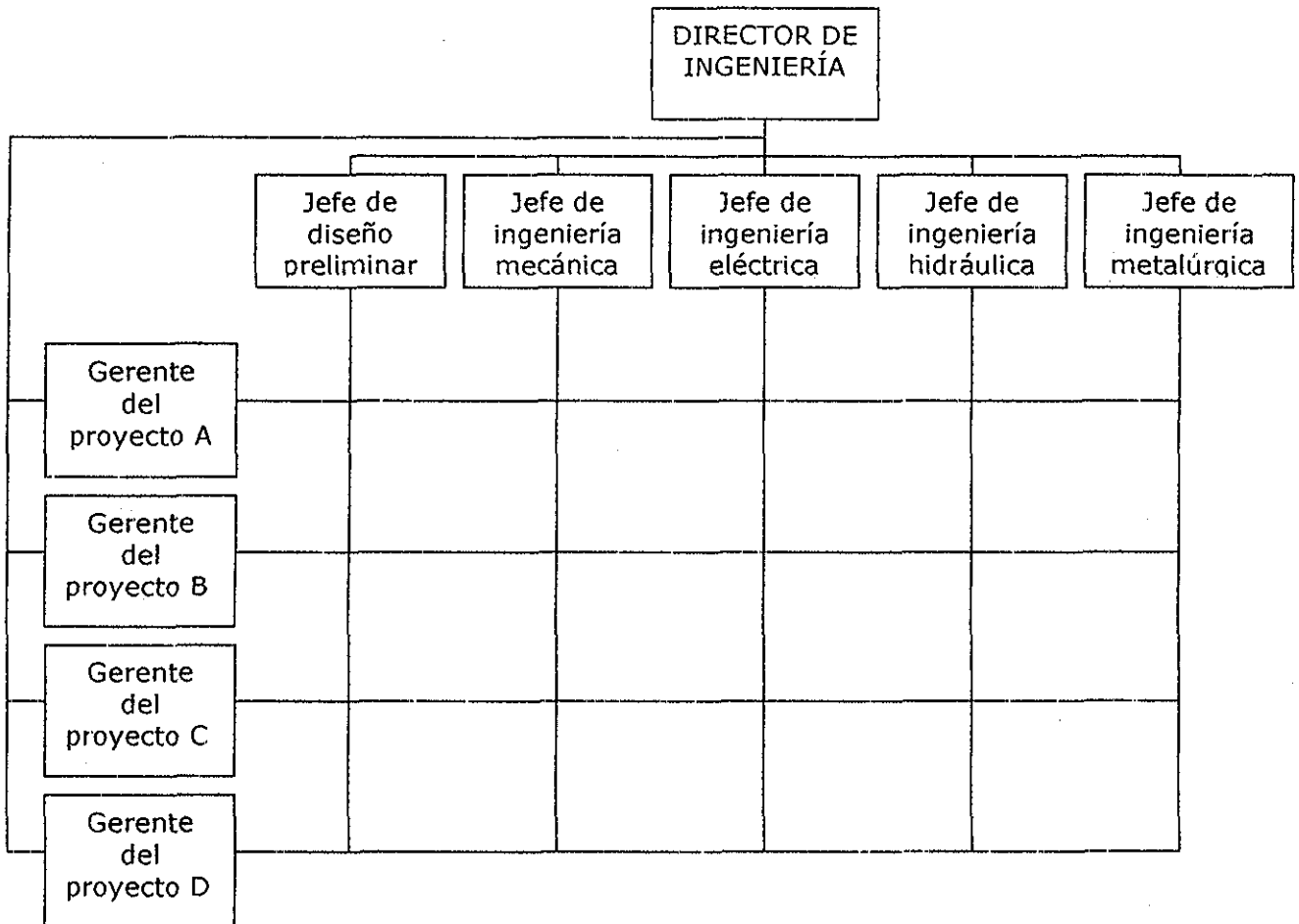
- ♦ por productos, aplicado en empresas de gran escala y multiplicidad de líneas de productos; aquí las ventajas son: concentración de atención y esfuerzos en líneas de productos, facilitando el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados, permitiendo el crecimiento y diversidad de productos y servicios, mejora la coordinación de actividades funcionales, recayendo la responsabilidad de utilidades en el nivel divisional, al mismo tiempo que proporciona un campo de capacitación medible para gerentes generales; sus desventajas: se requiere de más personas con habilidad de gerente general, dificulta el mantenimiento de servicios centrales económicos, acentuando el problema del control por parte de la alta dirección; tenemos el siguiente ejemplo:





## 3.06.07 Estructura matricial

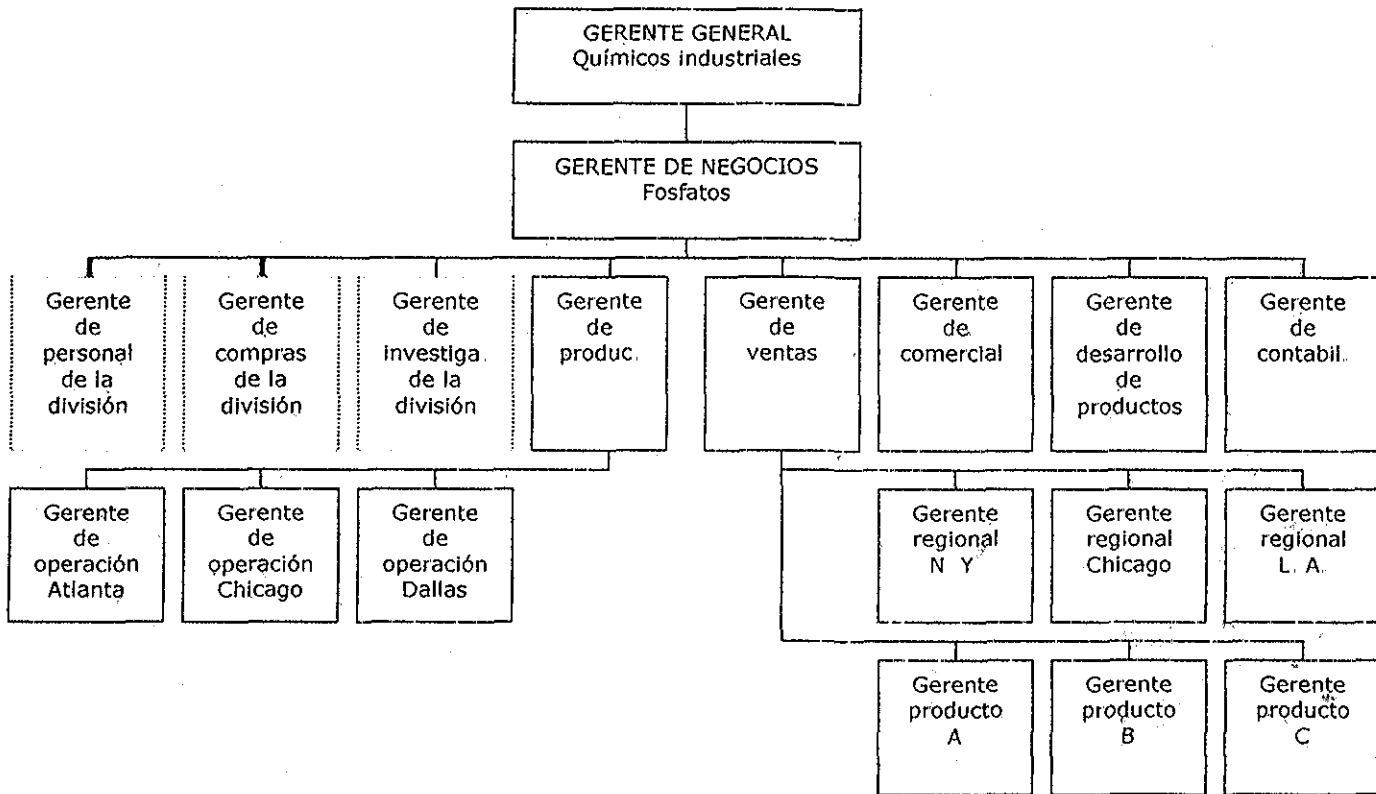
- ♦ matricial (rejilla), es una combinación en la estructura organizacional de los patrones de departamentalización funcional y de proyectos o productos, en la que un departamento brinda servicio a varias áreas; de tal suerte que encontramos como ventajas: orientada a resultados finales, manteniendo la identificación profesional y precisa la responsabilidad de utilidades por productos; sus desventajas son que se dan conflictos en la autoridad organizacional, existe la posibilidad de fragmentar el mando y requiere de administradores con habilidades en relaciones humanas; según se puede observar en el siguiente ejemplo:



## 3.06.08 Estructura por UEN

- ◆ Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), son pequeñas empresas en sí mismas establecidas como unidades de una gran compañía para la promoción y manejo de cierta línea de producción como si se tratara de una actividad empresarial independiente; resulta una forma inteligente de hacer frente a la globalización a favor de la competitividad; una unidad empresarial debe cumplir por lo general criterios específicos como: (1) poseer una misión propia, diferente a la de otras; (2) contar con grupos definibles de competidores; (3) elaborar sus propios planes de integración; (4) administrar sus recursos en áreas claves; (5) poseer dimensiones razonables; como ejemplo tenemos:





3.06.09 Estructura virtual

- ♦ la organización virtual, es un concepto actual que consiste en que un grupo de empresas o personas independientes se conectan entre sí por medio de la tecnología de la información, pudiendo ser proveedores, clientes, incluso compañías rivales, para conseguir acceso a los recursos de otras empresas, obtener flexibilidad, reducir riesgos, o responder velozmente a las necesidades del mercado, coordinando sus actividades a través del mercado en el que cada parte ofrece venta de bienes y servicios.

3.06.10 Conclusiones

La materialización de la Organización en un esquema que muestra conjuntamente puestos, relaciones jerárquicas de posición y autoridad, constituye la estructura organizacional, la cual debe ser acorde a las características tan propias de cada entidad y a su vez adaptable al

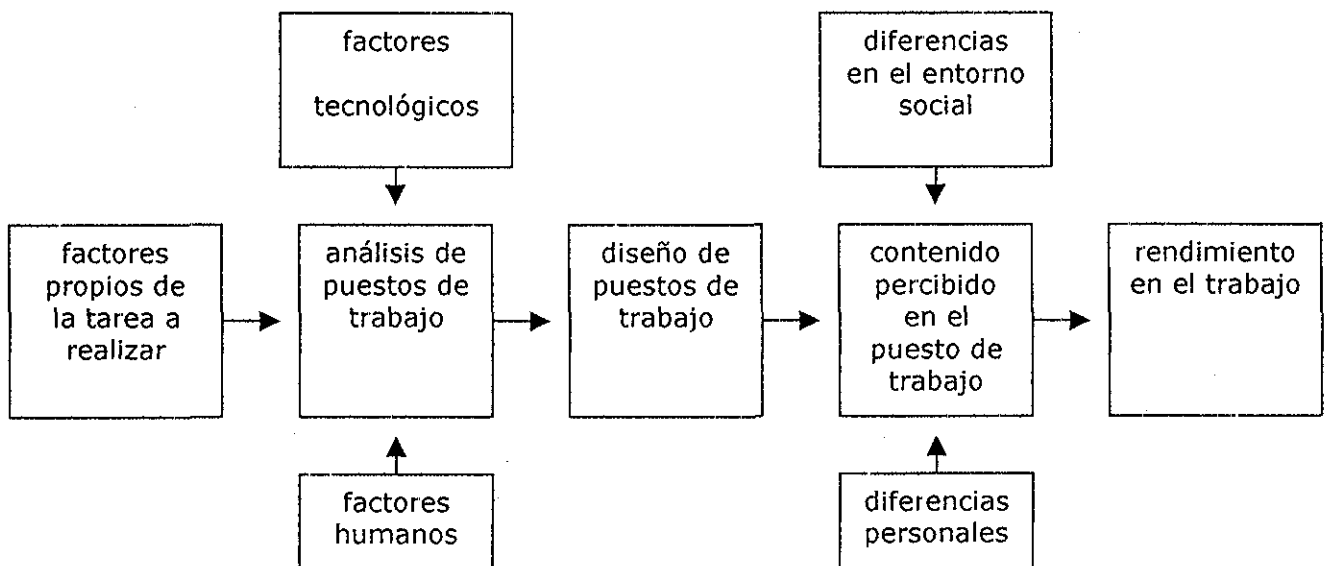
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

medio cambiante vertiginoso actual. Resulta de vital importancia el saber elegir cuál será la combinación óptima de sistemas estructurales, para diseñar la que más convenga a la institución. Sin perder de vista que existen otros puntos relacionados como las funciones de cada puesto, con su correspondiente manual de organización, tramo de control, etc. Existe un concepto que ha invadido a las empresas desde tiempos precursores a este inicio del siglo XXI que es el de *flattening*, el cual se promulga por estructuras achatadas, planas, reduciendo el número de niveles jerárquicos; como producto de la crisis económica, en que ya no se pueden pagar altas cantidades en sueldos, hemos vivido los efectos de los despidos masivos, lo que genera la necesidad de contar con grupos autodirigidos, responsables de su función, que cada vez tienen un mayor número de actividades, que deben ser dosificadas eficientemente, para cumplir con la productividad con calidad y la satisfacción en el trabajo.

### 3.07 DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO <sup>55</sup>

#### 3.07.01 Modelo teórico de diseño de puestos de trabajo

El modelo teórico de diseño de los puestos de trabajo y desempeño de los mismos aparece a continuación:



<sup>55</sup> GIBSON, James et al : op cit., pp. 571-590

---

### 3.07.02 Conceptos utilizados en el diseño de puestos de trabajo

Se tienen una serie de conceptos respecto al diseño de un puesto de trabajo, que se definirán uno a uno:

- ◆ el concepto de diseño de puesto, es el proceso mediante el cual la dirección decide las tareas y autoridad del puesto.
- ◆ rediseño, es el proceso de reconsideración de lo que espera hagan sus empleados; puede ser con una rotación entre puestos, para reducir aburrimiento y mejorar la motivación y rendimiento, o bien, con la ampliación del puesto, incrementando el número de tareas, pero no la profundidad del puesto.
- ◆ el análisis, consiste en ofrecer una descripción de las diferencias entre puestos de trabajo en cuanto a exigencias, actividades y conocimientos necesarios para desempeñarlos
- ◆ el contenido, está formado por las actividades específicas que exige un puesto de trabajo.
- ◆ el análisis funcional, describe los puestos de trabajo teniendo en cuenta: (1) la función del trabajador con respecto a la información, las personas y otros puestos; (2) los métodos y técnicas que emplea; (3) las máquinas, herramientas y equipo que utiliza; (4) los materiales, productos, asuntos o servicios que produce.
- ◆ los requisitos, son los factores tales como educación, experiencia, títulos, permisos y otras características personales que exige un puesto de trabajo.
- ◆ el cuestionario de análisis, es un método para analizar los puestos de trabajo que tiene en cuenta las características personales, factores tecnológicos y otros propios de la tarea, en los siguientes aspectos: (1) fuentes de información fundamentales; (2) procesamiento de información y toma de decisiones para el adecuado funcionamiento; (3) actividad y destreza físicas necesarias; (4) relaciones interpersonales que exige; (5) reacciones personales frente a condiciones laborales.
- ◆ el contexto, es el entorno físico y otras condiciones laborales, junto con los demás factores que se consideran extrínsecos a un puesto de trabajo.
- ◆ el alcance, está formado por el número de tareas que se espera realice una persona.
- ◆ la profundidad, que constituye el grado de influencia o discrecionalidad de la persona para decidir la forma en que realiza su trabajo.
- ◆ relaciones, las interpersonales que impone o posibilita un puesto.

- ♦ contenido percibido, actividades concretas y características generales, tal y como las percibe quien las realiza; como se ve a continuación:

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
variedad	punto hasta el que se requiere que quien desempeña el puesto, realice una gama amplia de operaciones y uso de equipos y procedimientos
autonomía	grado en el que los empleados tienen algo que decir al programar su trabajo, seleccionar equipos y decidir sobre los procedimientos
identidad de la tarea	hasta qué punto al realizar el trabajo, se puede identificar con toda claridad, el resultado final de los esfuerzos
retroinformación	grado en que los empleados reciben información de si están realizando bien su trabajo
relaciones personales	punto hasta que el puesto exige que sus titulares se relacionen con otras personas
oportunidades de entablar amistades	si el puesto permite que una persona hable con otras, estableciendo relaciones informales

- ♦ rendimiento en el trabajo, a través de resultados: objetivos, cantidad y calidad del *output*, absentismo, retardos, rotación, factores que se pueden cuantificar; relativos al comportamiento personal, las actitudes ante las situaciones, interviniendo problemas fisiológicos, estrés y los accidentes; intrínsecos (no interviene nada ni nadie más que la propia persona) y extrínsecos (intervienen otros factores exógenos); de satisfacción en el trabajo, como una actitud personal ante el trabajo, sea positiva o negativa.

### 3.07.03 Conclusiones

Es todo un arte el diseñar un puesto de trabajo, cuáles serán las actividades que lo conformarán, sus líneas de autoridad dentro de la jerarquía organizacional, los subalternos que le reportarán, su inclusión en el manual de organización y procedimientos, el perfil de la persona que lo ocupará; una tarea ardua, sobretudo al inicio de una empresa, teniendo como objetivo la maximización de los recursos y una trayectoria óptima para el desarrollo de carrera.

---

### 3.08 ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO <sup>56</sup>

#### 3.08.01 Características generales

Es la práctica que consiste en incrementar el grado de discrecionalidad que una persona puede aplicar para seleccionar las actividades y resultados de su trabajo, es decir rediseño de la profundidad de un puesto de trabajo. Desde que Herzberg enfatiza la existencia de factores satisfactores psicológicos, de responsabilidad, reto personal, autorrealización; gracias a la realización de los siguientes cambios:

1. retroinformación directa, evaluación puntual del rendimiento.
2. nuevos conocimientos, la persona siente que progresa, ya que se proporcionan oportunidades de aprendizaje
3. horario, flexible para que el trabajador se programe.
4. especialidad, con cualidades o rasgos precisos de un área.
5. control de recursos, por el trabajador, aplicados a la realización de las tareas.
6. responsabilidad personal, proporcionando las oportunidades para ello.

El enriquecer un trabajo compite con la ampliación del puesto, porque siempre implica a esta última, en una conciliación equilibrada como objetivo; explicando las relaciones entre: (1) ciertas características del puesto; (2) los estados psicológicos que van unidos a la motivación, satisfacción y realización; (3) resultados del trabajo; (4) la importancia de las necesidades de progresar.

#### 3.08.02 Pasos de la dirección para mejorar los aspectos básicos

- ◆ combinar los elementos de una tarea.
- ◆ asignar partes completas de una tarea (módulos laborales).
- ◆ permitir mayor discrecionalidad en la selección de métodos.
- ◆ permitir que el trabajador controle su propio ritmo de trabajo.
- ◆ abrir canales de retroinformación.

---

<sup>56</sup>GIBSON, James *et al.*: *op. cit.*, pp. 590-593.

---

### 3.08.03 Conclusiones

Cuántas horas pasamos en el desempeño de nuestro trabajo, hacer lo que queremos casi se convierte en una utopía dentro del sistema de crisis y escasez generalizada, debe existir una verdadera preocupación por lograr que las actividades que conforman un puesto, sean equilibradas, dosificadas y retadoras; al menos que nos dejen hacer las cosas a nuestra manera, quizá viviendo los errores y mejorando en la experiencia, perfeccionando día a día el quehacer laboral; que sintamos el provecho de nuestro esfuerzo, aplicando nuestras capacidades, habilidades y conocimientos, en un desarrollo pleno e integral que trascienda a nuestras familias y a la sociedad misma. Una tendencia del presente está en el trabajo a distancia, desde casa, gracias a la tecnología computacional y de internet, en fin, desde cualquier parte del mundo.

## 3.09 DESARROLLO DE LA CARRERA

### 3.09.01 Características generales

Conservar a los empleados dentro de la organización es algo conveniente, como se analiza a detalle en el apartado correspondiente; para lograrlo uno de los puntos centrales es el que puedan desarrollarse plenamente dentro de ella, sin necesidad de tener que salir en busca de mejores horizontes, proporcionando todo lo necesario, desde capacitación, sistemas de promoción, apoyo al estudio por fuera en carreras profesionales o áreas técnicas, en fin, un plan eficiente para que todos los que colaboran en la entidad tengan oportunidad de progresar, aprovechando sus conocimientos a favor propio y de la empresa. Dentro de un contexto de equidad que motive y fomente el no recurrir a fuentes externas para vacantes.

Desarrollando gráficas sofisticadas de reemplazo que identifiquen el potencial de ascenso a puestos internos clave; ofreciendo un amplio rango de programas internos de desarrollo de carrera.

Conforme más y más organizaciones adelgazan sus operaciones, reingenierizan sus procesos y se reestructuran a sí mismas para incrementar la flexibilidad, están desplazando la responsabilidad del plan de carrera a los propios empleados, en concordancia con la facultación del empleado para el manejo de su ruta de desarrollo.



Es importante asegurarse de que la gente adecuada esté disponible para cumplir con los requerimientos cambiantes de personal, aumentar la diversidad de fuerzas de trabajo y proporcionar empleados con expectativas más realistas.

En la inteligencia de que carrera es una secuencia de puestos ocupados por una persona durante toda una vida.

Las sociedades han pasado del paternalismo en el que la organización asumía la responsabilidad de administrar las carreras de sus empleados, a apoyarlos conforme adoptan esa responsabilidad, en un autodireccionamiento. Entendiendo al aprendizaje como un proceso que dura toda la vida, para mantenerse actualizados, preparándose para las nuevas tareas del mañana en un mejoramiento continuo.

### 3.09.02 Programa de desarrollo progresivo

La responsabilidad de la organización es proporcionar un programa de desarrollo progresivo de carrera, que apoye a los empleados para que incrementen continuamente sus capacidades y conocimiento, incluyendo:

1. comunicar claramente las metas de la organización y las estrategias futuras, para que los empleados estén mejor capacitados para desarrollar un plan personal para participar en ese futuro.
2. crear oportunidades de crecimiento, para tener la oportunidad de obtener experiencias de trabajo nuevas, interesantes y profesionalmente desafiantes.
3. ofrecer asistencia financiera, con reembolso de colegiaturas para ayudar a la actualización.
4. proporcionar el tiempo para que los empleados aprendan, generosidad en el otorgamiento de permisos pagados para la capacitación.

### 3.09.03 Manejo del empleado de su propia carrera

La responsabilidad del empleado, es manejar su propia carrera como empresario que maneja un pequeño negocio, como "autoempleados" en una gran organización, en un mundo de agencia libre, con flexibilidad continua y habilidades actualizadas; se anotan algunas sugerencias:

1. conózcase usted mismo, sus fortalezas y debilidades, talentos a ofrecer al patrón, siendo honesto con uno mismo.
2. administre su reputación, haciendo visibles los logros.
3. construya y mantenga una red de contactos, necesaria en un mundo de alta movilidad, uniéndose a asociaciones profesionales nacionales y locales, asistiendo a conferencias para establecer redes en reuniones sociales.
4. manténgase actualizado, desarrollando capacidades y habilidades específicas de alta demanda
5. equilibre aptitudes especiales y generales, dentro de la especialidad técnica y con versatilidad visionaria previendo el cambio.
6. documente sus logros, con evidencia objetiva de aptitudes, de validez oficial.
7. mantenga sus opciones abiertas, preparando planes de contingencia, esperando lo mejor pero estando preparado para lo peor.

#### 3.09.04 Socialización

Socialización como vínculo entre eficacia personal y de la organización <sup>57</sup>

La socialización está compuesta por las actividades que lleva a cabo una organización para integrar los objetivos personales y los de la propia empresa, a través de las siguientes fases:

- ♦ socialización previa, para los que empiezan a trabajar en la organización, cuando realizan una serie de actividades antes de iniciar en un puesto, adquiriendo información sobre ésta y las funciones específicas. Para evitar falsas expectativas, desde la selección se proporciona una exposición realista previa del puesto de trabajo. Previendo que alguien ingrese y resulte que no encontró lo que buscaba por una falsa idea de lo que la empresa es y el puesto que desempeña.
- ♦ socialización previa a la jubilación, al abandono de la persona respecto de su organización, tiene gran trascendencia por lo que alguien espera al final de toda una vida de entrega, con efectos psicológicos como ansiedad, sentirse inútil e incluso enfermar y hasta morir.
- ♦ adaptación, que se da después de que alguien se integra a la empresa, convirtiéndose en miembro activo y trabajador competente, con cuatro actividades: (1) establecer nuevas

<sup>57</sup> GIBSON, James et al.: *op. cit.*, pp. 727-733.

relaciones interpersonales con compañeros; (2) aprender la tarea del nuevo puesto; (3) aclarar su papel con respecto a líneas formales e informales; (4) evaluar sus progresos.

- ◆ gestión de cargo, creando un conflicto entre el empleo y familia, el tiempo dedicado a ambos, los esfuerzos, el equilibrio que debería de existir y complementariedad mutua, tan difícil de obtener y que se tienen que hacer compatibles; también los conflictos con compañeros.

### 3.09.05 Conclusiones

Hoy es necesario que exista una participación binaria en el desarrollo de carrera, tanto de la organización, al proporcionar lo que sus empleados necesitan para desarrollarse integralmente en sistemas y programas diversos, aprovechando la inversión en su capacitación, logrando retenerlos, sembrando beneficios al empleado para cosechar lealtad; como la de los empleados al tener la disposición y realizar el esfuerzo, de manera convencida plena, para planear su acción, eligiendo adecuadamente dentro de la gama que ofrece la empresa, como de lo que puede obtener por fuera, diseñando responsablemente su futuro exitoso, que le proporcione la calidad de vida que merece, según sus personales expectativas. De una manera muy inteligente y práctica, sin improvisaciones ni esperando que las cosas "luevan del cielo", ni por obra de la casualidad, con tenacidad y fe. Sobre todo en un medio de crisis, desempleo y cambio, escandaloso prevaleciente, haciendo imperioso no solo el sobrevivir sino el progresar.

### 3.10 ABSENTISMO, ROTACIÓN Y QUEJAS <sup>58</sup>

Éstos son males persistentes de las organizaciones, que traen sus lastres, perjudicando grandemente y que a veces no se les da la importancia, total existe tanta oferta en el mercado y hasta barata por la situación económica tan difícil, pero nos perdemos en el espejismo, lo cierto es que se derrocha inconscientemente toda la inversión hecha en el recurso humano, dañando a la entidad y repercutiendo en los empleados, que tienen que ir brincando constantemente de empresa en empresa, buscando algo más razonable, acorde a sus expectativas, o bien, simplemente permaneciendo en un lugar porque "peor es nada", con un desempeño mínimo e incluso hasta mediocre.

<sup>58</sup> ROBBINS, Stephen P : *op. cit.* , pp. 24-25

### 3.10.01 Absentismo (ausentismo)

La inasistencia en el trabajo hace que los objetivos no se logren, el flujo de trabajo se interrumpa y en ocasiones se posponen decisiones importantes.

Se puede detener la producción en línea y hasta un paro total, impactando en la eficacia y eficiencia de la organización.

Las causas pueden ser fatiga, enfermedad, exceso de tensión, etc., las cuales deben ser analizadas para evitarlas y aplicar verdaderas soluciones, para evitar accidentes laborales y daños personales.

También la insatisfacción puede provocar que el empleado no tenga deseos de asistir a trabajar.

### 3.10.02 Rotación

El retiro permanente y voluntario e involuntario de la organización, convierte en gastos y no en inversión, todo lo que se ha aplicado, en tiempo, dinero y esfuerzo, respecto del reclutamiento, selección, entrenamiento, mantenimiento, socialización, etc., de los trabajadores.

Perjudica por la ausencia de la gente experta y eficiente, su reemplazo es lento y costoso.

Las causas pueden ser, el no encontrar el desarrollo de carrera, una mala elección por desconocimiento de la empresa y el puesto, insatisfacción, mejores oportunidades, inadecuado ambiente de trabajo, incompatibilidad con intereses familiares, recorrer grandes distancias, etc.

### 3.10.03 Quejas

Son un síntoma de aspectos de incongruencia, mal entendidos, insatisfacciones, relaciones personales inadecuadas, inequidades, malestares, etc.

Es preponderante atender con precisión estos reclamos, como una fiebre ocasionada por una infección, si damos exclusivamente analgésicos, el mal crece como una bola de nieve que puede aplastarnos.

Lo interesante es descubrir las causas y atenderlas, con toda prontitud y oportunidad, porque cuando alguien expresa una inconformidad desea ser escuchado, pidiendo auxilio

para que su problema se resuelva, puede tratarse de algo pequeño o grande, igualmente requiere de ser resuelto.

Debe propiciarse el que la gente exteriorice formalmente, no solo con rumores, lo que le incomoda, de esta manera se provoca el mejorar la eficiencia de la organización, quizá un buzón de quejas o la libertad de expresión que los jefes dejen sentir, sondeando constantemente inspirando y respaldando realmente la confianza.

#### 3.10.04 Conclusiones

Asuntos de una gran atención son estos del ausentismo, rotación y quejas, que en realidad son conductas que, como focos rojos, nos avisan que existen cosas que no van bien en la organización.

Un diagnóstico profundo es necesario, centrado en la persona con todos los parámetros que la integran, no es fácil dada su naturaleza compleja, habrá que recurrir a varias fuentes para relacionar causas, con una preocupación sincera, conscientes de la trascendencia tanto personal como organizacional.

Se hace patente ese dicho de que "nadie sabe lo que tiene hasta que lo pierde", eso de que "nadie es indispensable" por lo menos en lo que se reemplaza con alguien capaz, resulta algo problemático.

Por supuesto que tiene que estar previsto en el sistema, el hecho de que siempre debe haber la persona que sustituya a otra en su ausencia, se nos dice que tenemos que preparar a nuestro reemplazo, no sin los prejuicios correspondientes, de que fácilmente puedan prescindir de nosotros, es entonces cuando la seguridad en sí mismos debe hacer acto de presencia, con un fundamento sólido de planeación de carrera y preparación continua.

### 3.11 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS <sup>59</sup>

#### 3.11.01 Características generales

Las prácticas relativas al personal, constituyen un proceso que consta de varias etapas, desde el reclutamiento hasta la atención constante y permanente de la gente que colabora en la organización, incluso el retiro. El cual requiere que se le conceda la importancia debida

---

<sup>59</sup> KOONTZ, Harold *et al.*: *op. cit.*, 380-386.

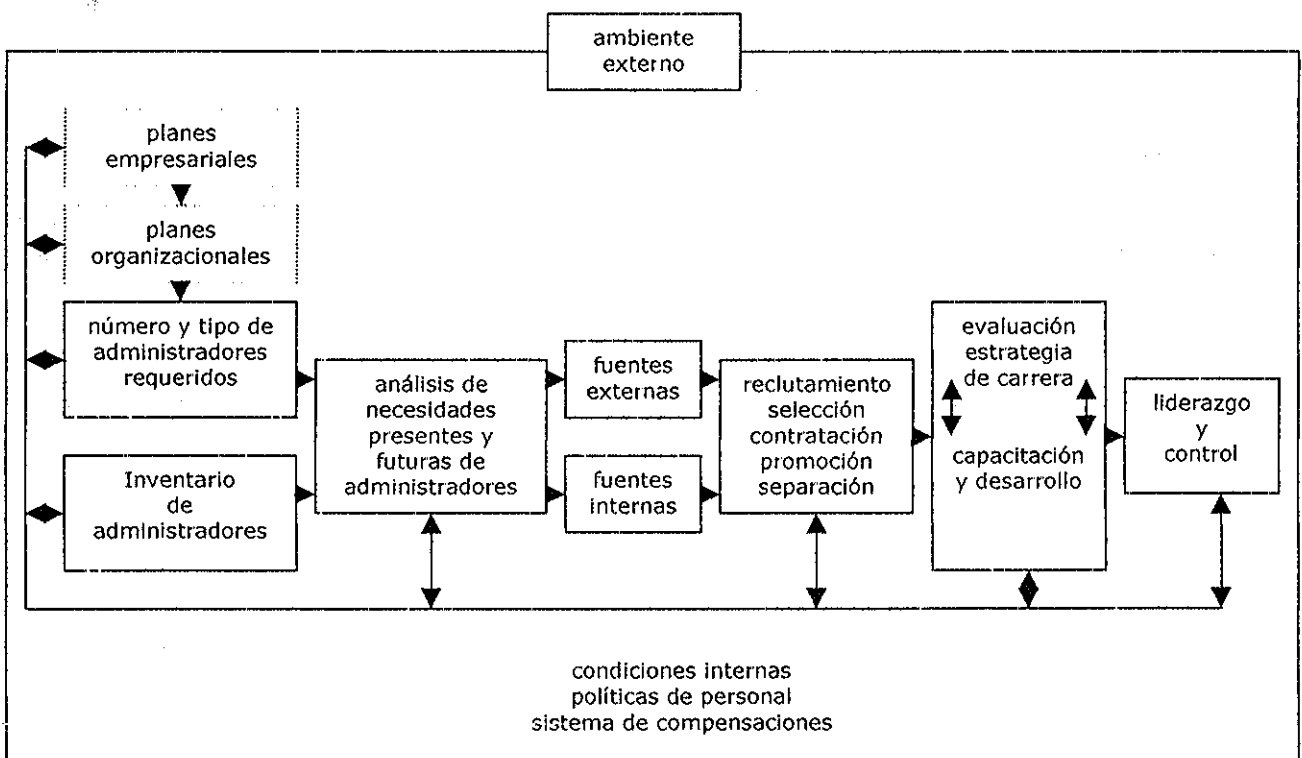


por su trascendencia, en ocasiones la rutina de los sistemas produce enfrascamientos, perdiendo de vista detalles interesantes, a lo largo de todas las actividades de que consta cada parte, de tal suerte que las personas que intervengan en ellas, deben tener una actitud de apertura y receptibilidad plena, ya que administrar a personas es algo sumamente delicado, entes integrales que conforman el recurso más importante, frágil y delicado.

Errores en alguna parte de este seguimiento, repercutirán en toda la empresa, en mayor o menor grado, dependiendo del caso, después de todo son precisamente las personas las que la manejan.

### 3.11.02 Enfoque de sistemas para la integración de personal

Por lo tanto existe un enfoque de sistemas de la integración de personal, como se observa en el diagrama siguiente:



---

### 3.11.03 Factores situacionales

Factores situacionales que influyen en la integración de personal

Existen factores externos como el nivel de estudios, actitudes imperantes en la sociedad (hacia el trabajo), leyes y reglamentos, condiciones económicas de oferta y demanda de personal fuera de la empresa.

También factores internos: metas organizacionales, tareas, tecnología, estructura, tipos de personas empleadas, demanda y oferta dentro de la organización, sistema de compensaciones y diversas políticas.

Todos estos elementos que en sí mismos son especiales, conforman un sistema tan especial, que no existe otro igual, por lo cual los administradores de personal tienen que elegir de entre todo el contexto, cuál es la mejor forma de dirigir en una actividad dada.

### 3.11.04 Reclutamiento

La selección es precedida por el reclutamiento, éste consiste en acudir a fuentes externas para hacerse de personas que posiblemente cubran con los requerimientos del puesto y a su vez represente lo que ellas están buscando; para lo cual se habrá que tener anticipadamente, de forma específica, cuáles son las características que se necesitan. Puede ser acudiendo a una empresa especializada que realice algunos pasos previos del procedimiento, de tal suerte que llegue gente ya con cierto grado de depuración; quizá se publique en periódicos o revistas la oferta de trabajo; también en las universidades hay una bolsa de trabajo; en entidades gubernamentales existen pizarrones para publicar las vacantes; en internet se encuentran apartados para estos fines; de esta manera se tienen diversas opciones a elegir de acuerdo a las características de la persona deseada. Aquí se informa a los candidatos acerca de la filosofía institucional básica, objetivos, productos y en general lo que se ofrece, incluyendo salario y prestaciones.

### 3.11.05 Selección

Una vez que las personas han llegado a la empresa, el sistema de selección incluye una serie de pasos como llenado de solicitud; entrega de curriculum; aplicación de exámenes:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

psicométricos, de conocimientos, de habilidades, de estado de salud, etc., incluso se tiene una amplia gama de *tests* que habrá que conocer sus características, bondades y limitaciones; una serie de entrevistas por etapa, desde la presentación con el jefe de personal, hasta la que concreta con los gerentes directos. Es como ir pasando por cedazos sucesivos hasta encontrar la persona idónea y que esté dispuesta a desarrollarse en la entidad.

Es imperioso que exista una correspondencia entre individuo y puesto, mutuamente, de tal suerte que los conocimientos, habilidades, necesidades y gusto de la persona coincidan con lo que el puesto requiere. Y ésto desde la selección, de que sirve seguir adelante con algo que, tarde o temprano significará una ruptura, con perjuicios para ambas partes, una vez que ya se hicieron inversiones de toda clase y se desperdician, en un medio de escasez, resulta un absurdo total, sobretodo cuando ya se cuenta con técnicas y ciencia tan avanzada, tanto en la Administración como en áreas interdisciplinarias en la que se encuentra apoyo.

Los requisitos y diseño de puesto, deben ir de la mano, gracias a un análisis minucioso, sometidos a una evaluación y comparación, para que sus titulares puedan ser tratados equitativamente.

El alcance tiene una tendencia actual de flexibilidad, que ofrezca retos permanentemente, oportunidades de crecimiento y sentido de logro.

La colocación consiste en evaluar las cualidades y deficiencias de un individuo para asignarle el puesto más conveniente, sea que ya exista o se encuentre previsto para un futuro cercano.

#### 3.11.06 Contratación

Cuando ya se ha tomado la decisión de quien es el que ocupará la vacante, se procede a firmar el contrato, este documento tiene que ser revisado constantemente, debido a que contiene los parámetros que regulan la relación laboral legalmente, tanto por el conocimiento pleno de lo que se espera del empleado y las obligaciones del patrón, como el fundamento que representa en caso de litigio y que se acuda a Conciliación y Arbitraje, para hacer valer los derechos que se consideran infringidos en un caso dado. Asegurándose que no contenga vicios, ya que representan la coyuntura, para lo cual es imperioso el apoyo de



manejados, apoyo en toda clase de estudios internos y externos, descuentos en tiendas y servicios varios, atención médica, seguros, etc. Cuando se habla de estos aspectos lo primero que viene a la mente son los gastos, pero si se empieza en pequeño, con lo que la empresa es capaz de costear (incluso analizar la posibilidad de ser deducibles de impuestos), sí es posible, creando un círculo virtuoso, porque se propicia un mejor desempeño, una mayor productividad, que proporcione a los dueños más utilidades y mayores recursos, que sigan incrementando los beneficios al personal y así sucesivamente.

### 3.12 SALARIO Y PRESTACIONES

#### 3.12.01 Características generales

La Ley Federal del Trabajo aplica la palabra salario, al pago que recibe el trabajador por el desempeño de sus funciones, sea cual fuere su puesto.

Se habla de un salario justo y equitativo en relación con las actividades y funciones realizadas, sin distinción de la persona que lo realiza. Como todo la doctrina legal suena clara, pero ponerla en práctica es lo difícil, empezando por cómo determinar un emolumento a cierto puesto, el valor de mercado en el que las empresas tienen una oferta minimizada y la demanda es crecida en exceso, el abaratamiento de la mano de obra por la crisis económica y todo aunado a las características tan propias de cada entidad.

Por lo que la tarea es realmente escarpada y riesgosa, los encargados de tomar estas decisiones tendrán que echar mano de todo su potencial, para lograr un equilibrio entre los recursos económicos, con que cuenta la empresa y la remuneración del personal. Por un lado, no inflar los costos y gastos innecesariamente, mientras que por el otro conservar a la gente capaz, que se sienta satisfecha y trabaje en pro de la productividad.

Existen diversas formas de pago: salario fijo por período, a destajo, por obra determinada, por horas, de temporada, etc. En función a la región y zona de la República Mexicana.

Puede ser que se tenga la planta, temporal, eventual, etc.

Por lo que se refiere a las prestaciones, son sumamente variables, desde las que son reglamentarias como la gratificación de fin de año, vacaciones, prima vacacional y PTU, hasta un programa integral.

Ya se ha tocado este tema en otros apartados, se hace hincapié, en el estímulo motivador y *satisfactor que representan para beneficio del trabajador y su trascendencia en los objetivos institucionales.*

Algunos ejemplos son: prestaciones de ley en importes superiores, que los impuestos corran por cuenta del patrón, seguros (vida, gastos médicos y automóviles), becas para educación tanto del trabajador como de sus parientes directos, servicio de comedor, derecho familiar a clubes (sociales, deportivos y culturales), descuentos en tiendas y servicios varios, paquetes de viajes económicos, etc.

#### 3.12.02 Conclusiones

Este punto es de vital importancia para el desarrollo de nuestro México, si no empezamos a invertir en un salario justo y en prestaciones superiores a las de ley, para hacer efectiva la filosofía ganar – ganar, nunca dejaremos de ser tercermundistas, permitiendo que la crisis nos arroye sin ser prospectivos moldeadores de nuestro propio destino, con la ventaja competitiva que es nuestra en muchos aspectos y creyendo que, en verdad los mexicanos tenemos mucho valor.

### 3.13 CLIMA ORGANIZACIONAL

#### 3.13.01 Características generales

Comprende varios aspectos, tales como: (1) el tipo de relaciones interpersonales, en el sentido de si el ambiente es cordial, amistoso, de compañerismo, de apoyo mutuo, de comprensión, de confianza o es todo lo contrario, tenso, de competencia, agresivo; (2) calidad de las instalaciones de la organización, el edificio, estacionamientos, oficinas, planta, comedor, sanitarios, canchas deportivas, en fin, las características de todo el inmueble y muebles que conforman la organización. Porque de ello va a depender, entre otras cosas, el que el empleado desee permanecer en la empresa, frente a otras alternativas que le mejoren este aspecto y el que desempeñe su función con tranquilidad de una manera agradable propiciando su eficacia.

---

### 3.13.02 Conclusiones

Este tema es muy extenso si se toma como centro, en este trabajo de investigación, se han tratado sus partes importantes, en los apartados correspondientes como Calidad de Vida en el Trabajo.

Algo digno de mención es la disposición física en la organización, la logística, tanto para la eficiencia como señalaba Taylor en sus tiempos y movimientos, como un ambiente agradable, desde la decoración, tanto de oficinas y lugar de trabajo como de los sanitarios y espacios de descanso y recreo, un poco parecido al que tenemos en casa, tomando en cuenta la generalidad de las personas que colaboran en la entidad.

## 3.14 SEGURIDAD E HIGIENE <sup>60</sup>

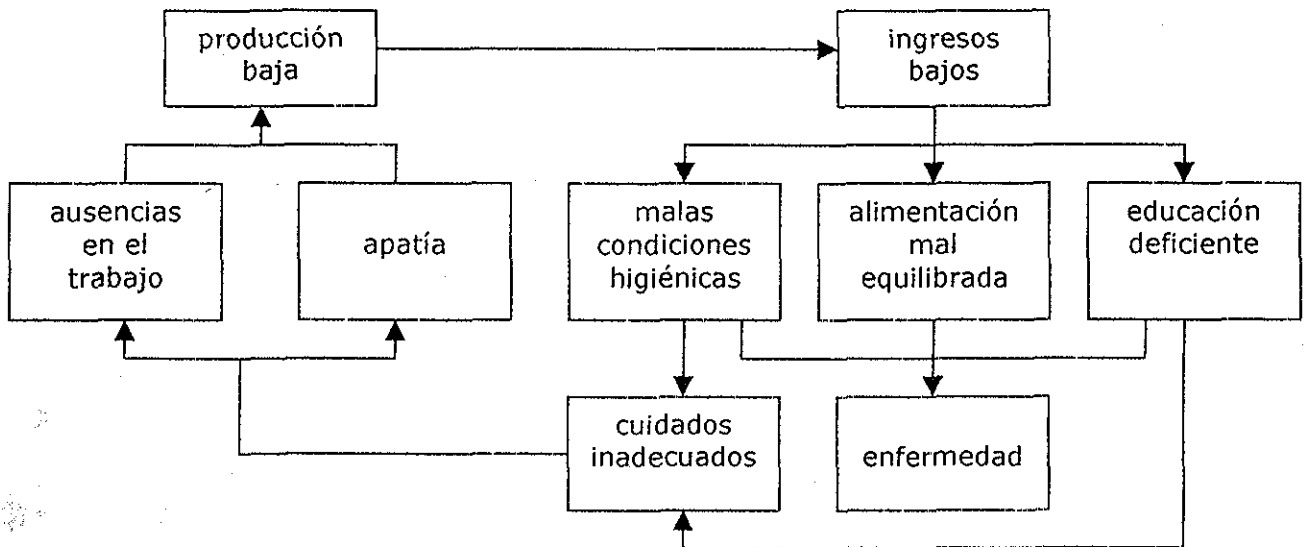
### 3.14.01 Características generales

Salud es un concepto que no tan solo incluye la ausencia de enfermedad, sino de acuerdo a la Organización Mundial de la Salud, es un estado completo de bienestar físico, mental y social para lograr el pleno desarrollo de las facultades humanas y también a la Declaración Universal de los Derechos Humanos, toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, a ella y a su familia, la salud, el bienestar y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y servicios sociales necesarios.

---

<sup>60</sup> ARIAS GALICIA, Fernando *et al.*: Administración de Recursos Humanos. Para el alto desempeño. 5ª Edición, México, Trillas, 1999, pp. 656-674.

El círculo vicioso de salud pobre se ilustra a continuación:



Los accidentes, representan la siniestralidad en las diferentes áreas en que se desenvuelve el ser humano, en la prestación de sus servicios en la organización y actividades relacionadas fuera de ella, desde la caída de un cajón del archivero en el pie, hasta una dermatosis por la exposición a bajas temperaturas, incluso si el percance es camino al trabajo. Deben existir programas de prevención en función a los riesgos que existen en la empresa, cuidando que tengan un verdadero cumplimiento.

La legislación mexicana tiene una serie de lineamientos en este sentido, por ejemplo en la Ley Federal del Trabajo se establece que debe existir en las entidades la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, funcionando permanentemente para prevenir enfermedades y accidentes de trabajo.

### 3.14.02 Conclusiones

Se tiene que trabajar por una cultura de seguridad, desde la educación básica, porque cuando se tiene la oportunidad de comprobar como en realidad, muchas veces no se siguen los lineamientos que señalan los programas, es desesperante, observar como en la planta no se ponen el equipo, porque les estorba o se les olvida y cuando se da el accidente, resulta

que se pudo prever y las consecuencias son irreversibles y desastrosas, en ocasiones. Claro que también en las organizaciones no existen los programas o bien no se cuenta con el equipo o quizá es inadecuado y después los costos son mayores que los que se hubieran realizado oportunamente.

Los costos por enfermedad y accidentes, son muy grandes, ausentismo, retiro del personal y lo que es peor, el daño físico de la persona.

La negligencia es tan frecuente, en todos los lugares, desde algo tan sencillo como el dejar abierto el registro del cableado que se encuentra en el piso, donde fácilmente puede caer alguien y quedar hasta inválido, como un piso húmedo, el ir leyendo documentos al bajar escaleras, en fin un sinnúmero de cosas a las que no les damos importancia; que generalmente de manera providencial, no pasen las cosas, no quiere decir que un día existan tragedias.

La higiene representada por la limpieza y cuidados especiales que se deben tener, también juega un papel importante, desde el punto de vista preventivo, cosas tan triviales como lavarse las manos y el asistir a revisiones periódicas médicas.

### 3.15 ARTÍCULOS RELACIONADOS CON LA CVT

**A continuación se anotan una serie de resúmenes de artículos relacionados con el tema, tomados de la base de datos de la UNAM (al final de cada uno en un párrafo, se hace el comentario personal del mismo):**

#### 3.15.01 14 *Tips* para vencer el hecho de posponer las cosas <sup>61</sup>

El postergar las cosas es un serio problema para mucha gente, puede minar nuestro sentido del bien ser y prevenirnos para lograr un potencial pleno de nuestras vidas, por lo tanto se presentan los siguientes consejos:

1. podemos inhibirnos, cambie estos sentimientos por el querer hacer las cosas asumiendo la responsabilidad por usted mismo para realizar una tarea.
2. examine sus deberes, el grado de obligatoriedad, cuando nos sentimos obligados con alguien observe sus excusas racionalmente, elabore una lista de sus pretextos para

---

<sup>61</sup> BRECK, Beth: 14 tips for overcoming procrastination. *Westchester County Business Journal* Vol. 39, Issue 44, 2000, p. 13.

---

prevenir cuando haga una tarea, examine cada una y enseguida anote un pensamiento más realista.

3. utilice frases que lo motiven, repitiéndoselas a sí mismo, anotándolas en lugares visibles.
4. haga una lista de las cosas por hacer, en la semana, cruzando, una a una, cuando son realizadas.
5. de prioridades, en una lista de trabajos, en orden de importancia, concentrándose en una cada vez.
6. seccione en piezas pequeñas, es uno de los mejores maneras de vencer la desidia, anote todos los pasos que implica en su proyecto y vea cada paso como un trabajo que puede realizar con un pequeño esfuerzo.
7. determine el tiempo, para cada parte del proyecto, generalmente no se le da importancia a ésto y por ello no se culminan las tareas.
8. escriba un contrato, por usted mismo para completar el trabajo y fírmelo, comuníquelo a un colega cuándo planea terminar, haga público su proyecto de empeño, consiguiendo apoyo.
9. organice, asegúrese que tiene un área limpia y todos los materiales enfrente de usted, elimine distracciones si necesita concentrarse.
10. maneje su *stress*, existen una serie de técnicas para manejar la ansiedad, relájese, haga ejercicio, ponga límites.
11. solo inicie, no espere a que se sienta inspirado, solo hágalo, póngase en acción.
12. prémiese usted mismo cuando alcance una pequeña meta, quizá con cinco minutos de descanso.
13. observe todo lo que ha realizado, más que reprimiéndose cuando no ha hecho suficiente; tome la ventaja más positiva examinando todo lo que tiene que hacer; si el vaso está medio lleno o medio vacío.
14. celebre al concluir una tarea, con premios especiales, una comida, ir al cine, un día de viaje, de tal suerte que la celebración corresponda a su tarea.

En México es indudable que el postergar las cosas y no concluir las es algo en lo que hay que trabajar mucho, estos consejos son buenos, para ayudar a realizar las actividades, lo más importante es un pleno convencimiento, tener siempre presente el beneficio del logro, con objetivos bien firmes; la visión de observarnos disfrutando del fin último, en un escenario, como cuando iniciamos una dieta, con mucho entusiasmo, la famosa "llamarada de petate" y

---

poco a poco ya no hacemos nada, poniendo mil pretextos, ayuda mucho visualizarnos a nosotros mismos luciendo ese traje especial en una ocasión muy importante y que ésto trascienda a toda nuestra vida, con pequeñas metas, realmente alcanzables, que nos alienten a seguir adelante y no objetivos enormes inalcanzables que solo frustren.

### 3.15.02 Relación entre CVT y desempeño en los negocios <sup>62</sup>

Presenta un estudio longitudinal con evidencia empírica de que entre los intereses del empleador y del empleado no existe necesariamente siempre un conflicto, especialmente si el paradigma es ganar - ganar, desde la filosofía de dirección, estrategia de negocios y políticas de recursos humanos, que pueden actualmente beneficiar a los socios.

Resultados consistentes en una relación positiva entre ambos parámetros han sido encontrados en 1994, 1998 y 1999, en una lista de las cien mejores compañías de trabajo en los Estados Unidos.

Los hallazgos también implican la creación de estrategias que refuercen los componentes de recursos humanos, que pueden tener un impacto positivo, no tan solo en los empleados sino también en los empleadores y otras corporaciones de accionistas.

Las compañías sacrifican utilidades para proveer a sus empleados, una situación de ganar - ganar, puede no ser factible pero sí altamente deseable el esfuerzo de proveer mayor seguridad al empleado, beneficios e incentivos para levantar la moral, quizá resulte un botón importante en la mejora de la línea financiera que beneficiará a todos los accionistas.

En nuestro medio también podemos observar como la CVT influye en un mejor desempeño, sino de que serviría tanta literatura de motivación y productividad, tanto esfuerzo de los que nos dedicamos a estudiar una administración moderna que beneficie a nuestra sociedad, en ambos sentidos, patrones y empleados.

---

<sup>62</sup> MAY, Bruce E. *et al.* *A Longitudinal Study of Quality of Work Life and Business Performance* South Dakota Business Review, Vol. 58, Issue 2, 1999, p. 1.

---

---

**3.15.03 Ambiente familiar en la empresa** <sup>63</sup>

Con los índices de empleo tan bajos en los últimos años, las compañías están luchando por mantener empleados con altas habilidades incrementando paquetes de compensación y beneficios, propiciando un ambiente de trabajo alegre, creativo y con retos.

En una compañía reconocida dentro de las cien mejores, que es líder en la investigación, desarrollo, manufactura y mercadeo de productos farmacéuticos y médicos, en la industria de cuidado oftálmico y de la visión, cuyos empleados son más de diez mil, en Estados Unidos y otros ciento ochenta y seis países, encontramos que su lema es el compromiso con la excelencia, como dice su vicepresidente "queremos un equipo que vaya más allá de lo aceptable y en recompensa los premiamos bien por la dedicación extra y el esfuerzo que demanda la excelencia".

Los programas de beneficios son competitivos en el mercado, ofreciendo un amplio rango de cargos libres por nómina, que incluyen planes médico/dental, seguros de accidente, muerte y pérdida de miembros, enfermedad y discapacidad; programas de bienestar, premios, cafetería, tienda, estacionamiento y el uso de ropa casual.

La gerente de las instalaciones corporativas, que ha estado colaborando por catorce años, dice que la razón por la que la gente regresa a la compañía o elige permanecer en ella, es por la atmósfera familiar que ha sido creada por la gerencia *senior*, comparando con otras empresas. Se preocupan por la familia de los empleados que los necesitan para jugar, realizar funciones escolares, de tal suerte que la flexibilidad es importante en los equipos.

Conteste para usted esta pregunta: le gustaría trabajar en una empresa de estas características, en algún lugar de México, si la respuesta es sí, pongamos nuestro granito de arena en el ámbito de acción que nos corresponde y lograremos pequeños avances, pero reales que pueden irradiarse y beneficiar a más gente.

**3.15.04 Un ambiente alegre en la organización** <sup>64</sup>

Asertividad, energía, decisión son algunas cualidades atribuidas comúnmente a los líderes de negocios, pero que hay del fino arte de ser "gracioso" que construya leales seguidores.

---

<sup>63</sup> MARSH, Jackie L.: *Alcon honored as employee friendly firm*. *Fort Worth Business Press*. Vol. 13, Issue 11, 2000, p. 3.

<sup>64</sup> EDELMAN, Karen A.: *Amazing graciousness*. *Across the Board*. Vol. 34, Issue 4, 1997, p. 62.



En situaciones tensas, tacto y delicadeza son aspectos raros en el medio. Si un jefe identifica un error suyo, por ejemplo, no se ponga a la defensiva, resuélvalo y aplíquelo acción. Si ha habido situaciones difíciles con alguien, no irrumpa en primer término en tratar el asunto directo, primero pregunte como se siente, si tiene algunos minutos para platicar, sino que proponga cuando es oportuno, cosa no muy común en América pero sí en la filosofía China.

El hacer una broma es riesgoso, si no conocemos a la persona o bien resulta inoportuno es hasta contraproducente, sobre todo si vamos más allá del respeto o cosas personales. Pero si se tiene el propósito de mejorar las relaciones personales y ensayamos realizando un diagnóstico rápido de la situación, siendo muy certeros en hacer una broma, porque nos ha preocupado conocer a la gente, quizá muy prudente al principio, para no herir susceptibilidades y avanzar en pequeñas cantidades, es asombroso lo que puede lograr una sonrisa; pruebe con hacer un chiste de usted mismo en una situación semejante o hacer referencia a algún *eslogan* que se maneja actualmente, producto de la televisión o el radio.

### 3.15.05 Balance entre vida personal y trabajo <sup>65</sup>

Más que unos días de rayos de sol y reflexión, el verano es para muchos gerentes un período de estrés, los que nunca están listos para tomar unas vacaciones, por su ausencia en la oficina.

El avance tecnológico en teléfonos celulares, *beepers*, *e - mail*, *lap tops*, etc. es magnífica herramienta en los negocios, pero de muy mala influencia cuando vamos a casa a descansar o de vacaciones, haciendo imposible el desligarse del trabajo y realmente "afilarse la sierra".

Identificar límites de la jornada de trabajo es actualmente muy difícil, quizá se levante a las cinco de la mañana pero no hay una hora para terminar la jornada.

Se presentan algunas ideas para ayudar a desarrollar el balance:

- ◆ entréñese usted mismo para trabajar en base a resultados, no de lo que los colegas hagan habitualmente.
- ◆ no se trata de una insignia de honor a quien trabaje más horas este mes.
- ◆ que los valores manejen la vida y no las reglas, qué es importante, qué hace la diferencia, su tiempo y su equipo.

<sup>65</sup> PENSON, Peta G.: *Balancing life and work imperative to maintaining effectiveness. Business Journal Serving Fresno & the Central San Joaquin Valley. Issue 322454, 1999, p. 31.*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ♦ concéntrese en liderar no dirigir, el liderazgo motiva y energiza a sus empleados y los hace más efectivos como parte del equipo.
- ♦ observe en el carro contiguo en la mañana, qué ve, a una persona en traje, escuchando su celular, con una agenda en la mano, tomando notas y su desayuno, el asiento trasero repleto de papeles de trabajo. Ahora obsérvese usted mismo.

El trabajo no es la vida, se tiene que ser feliz con pequeños éxitos, dejando fuera de su equipaje de vacaciones al portafolio.

También a propósito de este tema, McDonald y Hutcheson <sup>66</sup>, hablan de que se requiere de pensamiento organizado y planeación, para que el equilibrio pueda convertirse en un motivador poderoso para el cambio del lugar de trabajo, los empleadores podrían poner más atención a los beneficios de la familia y el empleado, debido a que la carga de trabajo es el tema y puede convertirse en un gran singular obstáculo de flexibilidad.

Usted debe hacerlo por sí mismo en el presente, quizá nunca provenga del empleador.

Tiene que hacerlo como un propósito, creando activamente, no es fácil, existe un tirón fuerte y constante que regresa al ciclo del estrés, si usted no toma enérgicamente el control, nunca hará posible el ciclo del balance.

Decida como quiere que sea su vida, como en una gran retrato, tiene que crear una visión personal.

Describa su día ideal en un gran convenio, a detalle:

- ♦ cuándo se levantará.
- ♦ cuándo irá al trabajo.
- ♦ qué hará ahí.
- ♦ cuándo estará con sus niños.
- ♦ qué hay acerca de su esposa.
- ♦ qué calidad de contacto existirá.
- ♦ qué sentirá acerca del trabajo.
- ♦ acerca de su familia.
- ♦ cuándo habrá tiempo para su vida personal.

Priorice su visión personal, cuáles de los puntos son más importantes, cuáles requieren cambiarse, cuál sería más fácil de cambiar ahora.

<sup>66</sup> McDONALD, Bob D. et al : *Balancing life and work requires organized thinking, planning*. Business Press. Vol. 12, Issue 8, 1999, p. 16.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Los investigadores en años de trabajo, han descubierto que no hay nada más poderosos en predicción entre éxito o satisfacción, que una bien formada visión personal, que se convierte en una herramienta que puede utilizar cada día para realizar decisiones proactivas acerca de su vida y carrera.

Tomará treinta minutos al día para garantizar que tendrá el tiempo para sentarse y comer con su familia teniendo un absoluto y profundo impacto en su vida y en la de sus niños.

Proceda conforme a un plan, con pequeños pasos, para ser efectivo, con una visión global, que sea suya, teniendo la experiencia de cambiar una cosa y viendo que esto puede ser exitoso, usted inicia a sentir que controla su vida.

El lograr un equilibrio en nuestra vida entre trabajo, el resto de actividades y preocupaciones es todo un reto, sobretodo en esta época de tanta fricción y exigencias, el temor a perder el trabajo influye grandemente, pero sí debemos hacer un plan y llevarlo a cabo, muy inteligentemente dentro de nuestra carrera profesional, con toda la ventaja competitiva personal, para administrar el empleo y sus actividades con la familia, el recreo, el deporte, la cultura y todo lo que a uno realmente le importe. De otro modo ni se va a realizar una cosa ni la otra, de todos modos se fracasará en todo o no se logrará el éxito deseado plenamente (afilarse la sierra).

#### 3.15.06 Comunión con las normas de comportamiento de la cultura organizacional <sup>67</sup>

La cultura es el pegamento que une en una empresa, no afecta únicamente la estructura, sistemas y políticas como soporte de la misión y visión, pero sobretodo, pertenece a las normas de cómo la gente se comporta hacia otro en el lugar de trabajo, reflejando actitudes fundamentales de estándares aceptables de desempeño (tareas, productividad, calidad) y calidad de vida en el trabajo (relaciones, funcionamiento grupal, satisfacción en el trabajo, motivación).

En un estudio reciente de ejecutivos integrales, el cincuenta y dos por ciento coincidió en que la cultura era un factor significativo y el ochenta y seis por ciento considera que la cultura cambia iniciativas para ser exitoso y que valen la pena.

Faltar a los "intangibles" culturales puede costar, no solo dinero a la empresa, sino cohesión, espíritu de equipo y en caso extremo su supervivencia, tales como conflictos no resueltos del

<sup>67</sup> SCHOMER, Karine: *Behavior Normas Siliconindia* Vol 4, Issue 9, 2000, p 110

equipo de desarrollo de *software*, comunicación inadecuada en el área de dirección, unión en el soporte administrativo de *staff*, comportamiento errático hacia el tiempo y compromisos, toda clase de insensibilidades hacia los colaboradores y sus necesidades y una buena voluntad para el compromiso con la calidad y la ética.

El fino arte del cruce cultural gerencial envuelve el desarrollo de normas de comportamiento híbridas que pueden aplicarse a través de culturas, con flexibilidad.

Si no estamos de acuerdo con la filosofía institucional, es como nadar en contra de la corriente, desde que pensamos ingresar a una organización es necesario investigar su cultura y valores, para comprobar que comulgamos con ellos y así vivir como nos lo señalan nuestros principios personales, en un desarrollo pleno e integral.

#### 3.15.07 Los recién graduados prefieren negocios independientes <sup>68</sup>

Lo más grande no siempre es lo mejor, los reclutadores están notando que muchos de los recién graduados están absteniéndose de una vida corporativa, por una oportunidad de trabajar en pequeños e independientes negocios, por una razón, la gente joven cree que la calidad de vida es mejor fuera de las grandes empresas.

En nuestro medio, una opción importante es el negocio pequeño, los egresados de las universidades han sido preparados como pequeños emprendedores, que pueden encontrar satisfactoriamente, un modo de vida apropiado en empresas que empiezan a desarrollarse, permitiéndoles aplicar sus formas personales de administración en general, incluyendo una vida laboral cómoda y alegre.

#### 3.15.08 En materia de prestaciones, conservando empleados felices <sup>69</sup>

Un estudio reciente de más de seis mil empleados revela que el dinero no es la clave en la atracción y retención de talento, cincuenta y uno por ciento de los empleados querrían permanecer en su trabajo actual si sus empleadores ofrecieran horarios flexibles, el sesenta y dos por ciento, prefiere tener un jefe que los entienda cuando tienen que abandonar el

---

<sup>68</sup> *Benefits*. Des Moines Business Record. Vol. 94, Issue 37, 1998, p. 5

<sup>69</sup> COHEN, Andy: *Benefits Matter* Sales & Marketing Management. Vol. 152, Issue 10, 2000, p. 20.

trabajo por razones personales y que los ayude a crecer profesionalmente, solo el cincuenta por ciento tiene sus reservas de trabajos que interfieran con su vida personal.

Se examinaron factores que se consideran para conservar un trabajo y que incrementan la satisfacción:

unión de equipo	71 %
ambiente de trabajo agradable	68 %
lugar de trabajo de facilidades mutuas	68 %
trabajo que constituya un reto	65 %
seguridad en el trabajo	65 %
capacidad para trabajar independientemente	59 %
oportunidad para el avance	55 %

Si analizamos la tabla descubrimos que los primeros lugares de este estudio no corresponden a incentivos extrínsecos, lo cual muestra que esta gente prefiere un ambiente que les permita desarrollarse sin presiones, a través de relaciones interpersonales que les permitan convivir y realizarse.

### 3.15.09 Los mejores lugares de trabajo son revelados <sup>70</sup>

Esta investigación muestra lo que están ofreciendo, cien de los mejores lugares para trabajar, en el área del basquetbol:

- ◆ algunas veces se cancelan las juntas de las tardes.
- ◆ pago sabático, código permanente de vestimenta casual de negocios.
- ◆ beneficios de salud para la familia.
- ◆ empleados responsables de la supervisión.
- ◆ personalización y ayuda alegre como signo de un buen lugar de trabajo, creando una identidad de hierro en la mente de los empleados.
- ◆ haciendo que la gente sea feliz de la manera en que lo sienten, es lo que la retendrá.
- ◆ las ganancias son compartidas con los empleados.
- ◆ días de fiesta de gala, viajes extravagantes.
- ◆ reuniones con pizza, helado, días de campo familiares con barbacoa, carreras y juegos.

- ♦ para buen trato al cliente, un buen trato al empleado.
- ♦ vacaciones amplias pagadas.
- ♦ boletos de teatro.
- ♦ ayuda en la solución de problemas familiares.
- ♦ apoyo en acciones de servicio comunitario.
- ♦ festejos especiales para cumpleaños y aniversarios.
- ♦ premios económicos, bonos, cheques extras.

Cuando comentamos acerca de lo que se recibe en otros países, no tercermundistas, decimos que bueno, tienen el recurso, pero cuándo nos iniciaremos en la carrera de dejar de serlo, si nos enfrascamos en nuestras viejas formas de hacer las cosas, algo simbólico, hasta un pequeño esfuerzo por parte de la compañía, que sí es posible, empieza a abrir la brecha.

#### 3.15.10 Cuidado con el asesino de la alegría <sup>71</sup>

Quién se preocupa por la felicidad, tres de cada cuatro americanos están insatisfechos con su trabajo, se trata de no asesinar la alegría del lugar de trabajo, con servicio de cafetería, subsidiado, equipos deportivos, porque una cultura de trabajo amigable está surgiendo, ropa casual, tiempo flexible, ambiente informal de trabajo, la oportunidad de ser más creativos en los equipos.

A través de presupuesto para estas actividades, viajes gratis para la familia, espíritu de fiesta, en un contexto de decoración de pastel, barbacoa, azados especiales, mini golf instalado en la empresa con material removible hecho por los propios empleados, para los viernes en el verano.

Un fenómeno muy especial se ha hecho patente a lo largo de los años, pensando que un ambiente formal de trabajo tiene que ser lo propio para el profesionalismo, el hecho de hacer algo divertido no resta el alto desempeño, más bien lo propicia, por qué no hacemos pequeños ensayos piloto y vemos qué sucede...

---

<sup>70</sup> WILLIAMSON, Christine: *Best workplaces are revealed*. *Pensions & Investments*. Vol. 28, Issue 3, 2000, p. 2.

<sup>71</sup> BOYLE, Matthew: *Beware the killjoy*. *Fortune* Vol. 144, Issue 2, 2001, p. 265.

---

3.15.11 Es posible que un alto y poderoso gerente encuentre satisfacción en el trabajo de 9 a 3 <sup>72</sup>

Balancear carrera y familia es una mezcla de disciplina y tenacidad, utilizando un programa de trabajo, para ser como cualquier gente normal y nunca romperlo, debido a que las personas suelen imponer sus necesidades.

Cuando la autora de este artículo tuvo a su segundo bebé, tuvo que salir puntual y estar libre en ocasiones que lo ameritaran.

Ahora trabaja de nueve de la mañana a las tres de la tarde, para atender a todas sus actividades, también se puede trabajar en empresas solo algunos días a la semana.

Se ha tenido la experiencia de observar que, por ejemplo una jefa de departamento, tenía una gran entrega, saliendo tarde, llevando trabajo a casa, sin irse a comer, en fin, cuando era soltera. Y cuando se casó disminuyó este ritmo por atención a sus nuevos requerimientos y cuando vinieron los niños, de plano cumplía únicamente con el horario justo con un desempeño adecuado, pero mal visto a los ojos de los demás, siendo removida de su puesto, quizá separada de la compañía o verse obligada a conseguir otra opción que le permitiera compaginar sus múltiples actividades.

Nos preguntamos por qué debe ser así, tanto preocuparnos por la eficiencia, la técnica y ciencia a nuestro servicio, para no ser capaces de administrar de verdad, de tal suerte que en una jornada bien realizada se pueda sacar todo el trabajo con eficacia. De qué sirve una computadora que agiliza tanto la labor, comparada con una simple máquina de escribir, para acabar quedándose horas extras no pagadas en domingos y días festivos, qué contradicción, nunca vamos a lograr el beneficio para la humanidad de esta manera. Aun que claro ésto no pasa en todas partes, países industrializados y avanzados, cumplen su jornada y no más, logrando conservar su productividad, apliquemos lo que aprendemos para llegar a ser como ellos en ese sentido, sin perder nuestra identidad y valores.

---

<sup>72</sup> BARTLETT, Sarah: *Can a high - powered manager find satisfaction working 9 to 3*. *Crain's New York Business*. Vol. 16, Issue 39, 2000, p. 30.

---

**3.15.12 Amistades entre colaboradores pueden hacer lazos eternos <sup>73</sup>**

Algunas veces el énfasis en la efectividad del trabajo obscurece el manejo de la continuidad del significado social.

Hoy los lugares de trabajo y los individuos se comprometen con la excelencia interpersonal que puede nutrir el crecimiento y perdurabilidad de la productividad. Donde la amistad se puede dar de igual forma que en la escuela o el vecindario, porque existe alegría al hacer algo juntos sin importar donde.

En las organizaciones la posibilidad de hacer amigos se incrementa, puesto que se escoge a quien se contrata o retira de ella, creando un ambiente hasta cierto punto homogéneo.

Los colaboradores trabajan en proximidad y compartiendo experiencias; solo tienen veinte minutos cada día para platicar de cosas no relacionadas al trabajo. En otros lugares acostumbran una comida fuera al mes.

Se pasan tantas horas laborando que es imposible no entablar amistad con los compañeros, se dan pequeños grupos informales de ciertas afinidades, las relaciones son en diversos grados, desde el simple compañerismo hasta verdaderos amigos inseparables. Sin descuidar el trabajo, existen comentarios personales que unen, ayudándose mutuamente, fortaleciendo al desempeño. Quizá lo que impide esto en ocasiones, son las presiones de las propias actividades, por la falta de tiempo, recursos y conflictos, pero que una vez salvado el bombarazo, se vuelven a restablecer, lo cual es lo óptimo. Y con el tiempo los lazos se van fortaleciendo, como una extensión de la familia. Claro que habrá que tener la disposición positiva y de ayuda.

**3.15.13 Fin de la lealtad en el trabajo <sup>74</sup>**

En una empresa el cuarenta por ciento de los empleados se iban antes del año, se preguntó por qué, dónde planeaban trabajar y qué sucedía con la lealtad.

Comentando que el jefe de los quince proyectos que contenía un memo, solo comentaba con sus subalternos tres de ellos.

---

<sup>73</sup> CULP, Mildred: *Co - worker friendships can make everlasting bonds*. *San Diego Business Journal*. Vol 19, Issue 37, 1998, p. 45.

<sup>74</sup> WATSON, Sharon: *End of Job Loyalty?* *Computerworld*. Vol. 34, Issue 20, 2000, p 52.



Se realizan grandes gastos en ciertas cosas y ni siquiera se quiere dar tiempo para el entrenamiento.

La evaluación del desempeño era muy pobre sin producir los aumentos considerados como justos.

La satisfacción ha descendido grandemente.

Las relaciones con el gerente han sido de rompimiento de promesas y más.

La dirección como fuente de insatisfacción, conduciendo hacia la muerte, sin ver ningún liderazgo, comentando: veo llegar gente hacia mí en lágrimas, preguntando cuándo se van a seguir los contratos.

No hay comunicación, no se sabe qué están haciendo los demás, cada quien recoge sus piezas, con cambios continuos de especificaciones, con una real desmotivación.

Los jefes no comparten la gloria, sin reconocer al equipo, ni reemplazar los días de fiesta trabajados.

Encontrando sentimientos similares a éstos:

- ◆ estar vendiendo el alma.
- ◆ pequeño pago, pérdida de respeto.
- ◆ todo lo es mi trabajo.
- ◆ patinando en nuestras propias ruedas.
- ◆ estamos fuera de control.
- ◆ listos para apelar.

Es posible que una organización con tales problemas pueda siquiera sobrevivir, se han visto casos en que la respuesta es sí, a pesar de todo se cumplen con las mínimas especificaciones del mercado, se tiene suerte, después de todo las cosas no están tan mal, entonces qué sucedería si estos males se resolvieran, cuál sería la rentabilidad para la empresa y el beneficio para sus trabajadores, tanto económica como anímicamente. A quién le corresponde tomar la batuta y empezar a preocuparse porque ésto no exista o disminuya, pues a todos, luchando en lo que se pueda y esté al alcance, echando al azador todos los recurso, habilidades, conocimientos, experiencias y buena voluntad.

3.15.14 Ingenieros del mundo ... relájense <sup>75</sup>

No suena ésto como una visión del infierno, mientras competimos o morimos, cuándo hay tiempo para el sexo, música o los libros, con frases como: detengan al mundo me quiero bajar.

Ante la pregunta de la descripción de las corporaciones del siglo XXI, para tener éxito y permanecer vivo en los negocios, usted debe estar apto para trabajar 24 horas al día o mirar hacia atrás.

Con la tecnología acosando, esperando el e - mail, el "ring" del celular (o la vibración), etc., el síndrome de Frankenstein, controlamos la tecnología o ella nos controla.

El tiempo libre se podría aumentar ya que las máquinas harían las cosas por nosotros, en un mundo de trabajo de paraíso, pero no parece que trabajemos menos y los estudios demuestran que estamos más estresados.

Hay quien pospone sus vacaciones para poder hacer un viaje que nunca parece materializarse.

Sin embargo en algunos países de Europa como Alemania o Suiza tienen políticas muy generosas de vacaciones, sus prioridades son, simplemente, diferentes, dirigidas a la vida humana, no consumida por el trabajo, hay que poner las cosas en perspectiva.

Desde luego que este artículo es muy crudo, pone toda su atención en el lado negro, aun cuando no está alejado de la realidad, quizá el objetivo del autor es hacernos reflexionar, sacudiéndonos; le podríamos replicar, que el esfuerzo existe para mejorar nuestra propia vida influyendo para que los demás también lo hagan.

3.15.15 Cada día y en cada manera ... <sup>76</sup>

Seis puntos para convertirse en un buen trabajador, como cortesía del Instituto de Servicio de Calidad:

1. siéntase bien acerca de sí mismo, sus actitudes son comunicadas al cliente, a sus colaboradores y a su empleador.

<sup>75</sup> BUDIMIR, Miles: *Engineers of world ... relax*. Machine Design. Vol. 73, Issue 90, 2001. p. 94.

<sup>76</sup> *Every day, and in every way ...*. Community Banker. Vol. 9, Issue 2, 2000, p. 41.

2. sea cortés, todos tienen el derecho a ser tratados con gentileza, dignidad y respeto, lo más que se de será lo más que se reciba.
3. comuníquese positivamente, cuidando la moda, lo que diga es evidencia de lo que siente de sí mismo, su trabajo y la organización para la que trabaja.
4. desempeño para el cliente, las mejores intenciones, es imposible encontrar necesidades de otros si no entendemos lo que estas necesidades son, cómo obtiene información: preguntando.
5. escuche, cuando tiene que ver con cientos de personas cada semana, puede volverse desensibilizado, tiene que concentrarse en cada persona con la que entre en contacto.
6. aprenda, todo a cerca del producto, servicio y clientes, asista a seminarios, lea revistas, tome ventaja de todo entrenamiento incluso fuera de la empresa, el mayor conocimiento que se tenga, es la mayor capacidad, el mayor éxito que se puede lograr.

Estos consejos están muy abocados a la eficacia a favor de la organización, se nota que son razonables, recordemos que el efecto sistémico se debe revertir en un beneficio también propio.

### 3.15.16 Afrontando la adicción al trabajo de América, dinero <sup>77</sup>

América es una nación adicta al trabajo, diez días de vacaciones al año.

Nuestro sentido de comunidad se evapora, nuestra estructura familiar desaparece y nuestra religiosidad y política están envueltas en la desintegración; estamos abandonados con una cosa estable, trabajo, un promedio de cincuenta horas por semana.

Cuando una persona debe trabajar para mantenerse con un sentido de identidad que valga la pena, es considerado adicto, con síntomas de inquietud, ansiedad, depresión o cuestiones psicosomáticas, en el fin de semana.

Trastornos como decesos por infartos, desordenes en la piel, problemas para dormir, jaquecas, dolor de espalda, colitis y úlceras.

Una necesidad profunda de admiración y autoestima, son motivadores a trabajar con una convulsión al dinero.

---

<sup>77</sup> FERRARO, Tom: *Facing America's addiction to work, money*. Long Island Business News Vol. 46, Issue 18, 1999, p. 47 A.

Objetivos financieros y de la carrera nunca son satisfechos, nunca es suficiente, siempre se quiere más, parece que no se disfrutan las realizaciones, con depresiones después de algún logro, como si algo estuviera siempre vacío, extrañándose, sintiéndose como impostores a pesar del éxito profesional, creyendo que éste es algo accidental.

Trabajando en los fines de semana, doce horas al día, raramente toman vacaciones y siempre están exhaustos y enfermos.

Si se está en esta situación no se tenga temor en acudir a una ayuda.

Existen muchas formas de relajarse, jugando tenis o golf como antidepresivos y esenciales para la salud mental, tome tiempo para sus propias diversiones y celebre sus realizaciones tomando vacaciones.

No es necesario vivir en constante estrés, enfermedad y pena.

Cada uno tiene virtudes únicas y fortalezas, asegúrese de encontrar gente en su vida que esté dispuesto a ayudarlo a celebrar con ella.

Se han hecho estudios en Psicología que cuando se tienen éxitos en la vida profesional, sin tenerlos en otras áreas, se tiende a reforzarlos pues constituyen la única fuente de realización personal, lo que se hace bien hecho eficazmente, cayendo en el extremo de una patología, quizá no hemos llegado a un punto crítico pero sí estamos en el umbral, será bueno darnos un respiro, reflexionar un poco y hacer algo en este sentido.

Detrás de los psicólogos hay todo un mito, como voy a acudir si no estoy loco, en esta época es tan normal como acudir al oftalmólogo, más vale un apoyo preventivo que una terapia correctiva.

### 3.15.17 Cómo conservar empleados <sup>78</sup>

Ámalos o piérdelos, *tips*:

- ◆ el dinero no es necesario para serlo todo y el fin de todo, ofrecer desarrollo de carrera y trabajo con oportunidades de reto, los cuales son, a menudo, incentivos mayores que el dinero para permanecer o iniciar con un empleador.
- ◆ desde el inicio, selección de la gente correcta, aquéllos cuyas habilidades y actitudes se insertan a las necesidades y valores de la compañía, teniendo cuidado porque pueden convertirse en una falta de química.

<sup>78</sup> How to keep employees The Charlotte Observer. Newspaper Source. 23 de Enero del 2001.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ◆ ofrecer entrenamiento y otras oportunidades de aprendizaje, que ayuden a motivar al personal y a mejorar su desempeño en el trabajo.
- ◆ si la compañía está en fusión u otro gran cambio, habrá que ayudar a los empleados a entenderlo, conservándolos lo más posible.
- ◆ crear un ambiente en el que los empleados quieran permanecer y crecer.
- ◆ tratar de entender las lecciones del valor de aquéllos que se han ido, con una retroalimentación abierta y honesta.
- ◆ preguntar a los empleados qué los conserva en la compañía, evitando adivinarlo.
- ◆ apoyar a los empleados que viven fuera.
- ◆ entender los costos de la pérdida y reemplazo de talento.
- ◆ encontrar formas creativas de mostrar la apreciación de sus empleados.

Éstos son sencillos consejos que pueden ayudar a que la gente se quede en la empresa, después de todas las inversiones, tanto materiales como espirituales, valen la pena los pequeños detalles.

#### 3.15.18 Nuevas cápsulas de RH <sup>79</sup>

Más contratación, más gente que sale de la organización, resultado de un crecimiento lento en la fuerza de trabajo.

El balance en la vida del trabajo está siendo cada vez más precario que nunca para muchos de los canadienses, la década pasada enfatizaba en la productividad, calidad y costo – beneficio en el lugar de trabajo, dejando para después el tener niños.

La clave para satisfacción del trabajo es permanecer en el reconocimiento y la buena dirección.

La necesidad de recargar las baterías, a través del descanso, desarrollo personal y diversión, que pueden manejar el estrés y los problemas de salud, que provocan ausentismo y pérdida de empleados clave.

La solución incluye revisar la cultura corporativa para identificar las actitudes y el comportamiento hacia el equilibrio, según lo sugieren los propios empleados.

Un sistema de retroalimentación del empleado que mida su satisfacción, de acuerdo al Instituto Nacional de Calidad, utilizando una herramienta de inspección en quince

<sup>79</sup> *HR News Capsules HR Focus*. Vol. 76, Issue 12, 1999, p. 4.

características organizacionales, incluyendo: satisfacción general en el trabajo, satisfacción con el ambiente físico, empleados ejemplares, comunicación fluida, cohesión en los colaboradores, calidad interna, centrarse en la calidad, entrenamiento satisfactorio, estrategias de liderazgo, reconocimiento y premio a la calidad, ambiente externo de trabajo y compromiso de los empleados.

Los riesgos del recorte de personal en la recesión, empeora la moral, insulto al propio crecimiento y valor de la compañía, afectando el estándar de vida, porque la moral es frágil y puede destruirse rápidamente, es por ello que es importante fortalecerla con:

- ◆ francas, pero buenas, relaciones entre subordinados y superiores.
- ◆ prospectos para una seguridad económica y progreso dentro de la compañía.
- ◆ reconocimiento y premios por contribuciones a la compañía.
- ◆ buenas explicaciones de las contribuciones sociales de los productos de la compañía.
- ◆ explicaciones satisfactorias del rol de los trabajadores en el proceso productivo.
- ◆ actividades colectivas dentro de la compañía, de caridad y días de campo que incrementen la moral, no hay nada mejor que pensar en otra gente fuera de sí mismos.

Las tendencias para darle forma al lugar de trabajo en el nuevo milenio:

- ◆ productividad es el rey, en la globalización, la velocidad y la eficiencia más que el número de horas dedicadas a un proyecto, con *internet* que se utiliza en varias zonas, calendarios de trabajo de manera irregular.
- ◆ tecnologías es gente no cosas, ideas basadas en agregar valor, con capital intelectual que se convierte en el activo principal.
- ◆ la división digital, por la gente que tiene los conocimientos para la nueva tecnología, las compañías tienen que invertir más en la universidad virtual.
- ◆ *e - mail* fácil, toma el lugar de las juntas, reemplaza al teléfono y al correo, habrá que aprender a compartir información en el formato electrónico.
- ◆ se contrae el hecho de que la mayoría de la gente esté estacionada, las compañías están incrementando el moverse hacia las telecomunicaciones y otros arreglos ilimitados en el trabajo, reduciendo las instalaciones corporativas, para que se trabaje en casa, en un nuevo significado de trabajo casual.
- ◆ no más cheques de pago, sino con descuentos por el pago de sus facturas.
- ◆ balance, con el sesenta y dos por ciento de madres trabajando con niños de menos de tres años, cuyo cuidado requiere romper los límites con arreglos especiales.

- ♦ prestaciones que unan a las personas, de tal suerte que gracias a la *web*, los empleados elijan por sí mismos su seguro, servicios financieros y de consumo.
- ♦ nuevos empleos, hay una nueva ola en la que surge un empleo, la persona realiza un trabajo que consiste en depurar información, como una coladera, de tal suerte que se tenga de manera concisa con lo que realmente se necesita, priorizando, para ser utilizada por quien la requiere, evitando la gran masa de datos.

Los factores más importantes por los que la gente cambia en su carrera, de acuerdo a la Corporación de Carrera Educativa:

más dinero	29.5 %
felicidad personal	23.7 %
satisfacción en el trabajo	6.5 %
horas mejores	3.6 %

Esto nos da una idea de lo que sucede en Canadá, algunas cosas son semejantes a nuestra situación según se ha visto a lo largo de este tema.

#### 3.15.19 Es cuestión de pasión <sup>80</sup>

No soy infeliz haciendo lo que hago, dice una abogada de veintisiete años en una firma prestigiosa, pero creo que debe haber algo más, quiero encontrar mi pasión.

Pasión es una palabra que ha sufrido una metamorfosis, como si fuera un zumbido, que en nuestros ardientes días se convierte en algo que se puede comprar para nuestra utilidad, en grandes cantidades. La gente del mercadeo nos urge para seguir nuestros sueños comprando sus productos o servicios. Realizas las compras con pasión, comes con pasión y siempre buscas el mejor limpiador químico con pasión.

Vivimos en una sociedad que tiene el arreglo rápido a todo, si solo se tuviera el accesorio correcto, la carrera perfecta o el trabajo ideal, para sentirnos una vez más con pasión y júbilo.

En la era del punto extremo en los deportes y la moda, deberíamos entrar en el punto extremo, también, de la pasión por el trabajo, olvidando una mera satisfacción en el trabajo. Hoy cada uno quiere sentirse envuelto en el trabajo, hay una creencia de que si tu no

<sup>80</sup> MOSES, Barbara: *It's All About Passion Across the Board*. Vol 38, Issue 3, 2001, p. 55.

puedes clamar que estás apasionado de tu trabajo, entonces tú debes estar desinteresado y aburrido.

La pasión en el trabajo se ha convertido en un deporte de alto desempeño, demandando objetivos extremos, fuerza para realizar actividad física por un largo tiempo y compromiso, como para romper alguna marca.

El concepto romántico de carrera, como el llamado, un destino de satisfacción, típicamente en la iglesia, la política o las artes, algo casi místico; pero que proviene de fuera respecto del individuo.

En cambio la pasión procede de dentro del individuo, que al encontrar su pasión descubre y despliega al mundo su propia verdad: yo tengo virtudes y talentos que son únicamente míos, aunque no haya encontrado aun cuáles son.

Pareciera tratarse de una alienación masiva, necesidad narcisista de ser especial, pero también envuelve la expresión de un fuerte abrazo a los valores de hacer un trabajo importante y hacer una contribución a otros y a la sociedad.

La pregunta de por qué estoy haciendo ésto, tiene que ver con la autenticidad de hacer lo que realmente se quiere, después de todo se trata de ochenta horas a la semana.

Existe una relación directa entre vocación y recompensas económicas.

Si se hace lo que se ama, no tan solo se garantiza felicidad personal pero se está también tranquilo respecto de un éxito material.

Existen límites entre las habilidades y aptitudes en relación con las condiciones del mercado, habrá que realizar un estudio personal en función de qué es lo que se quiere, sin ser demasiado exigente, encontrando la forma de realizarse, formulando todo un plan de cómo lograrlo, paulatinamente, en función a las condiciones externas.

Siempre existe la opción de que a través de un *hobby* exista esa realización plena como un complemento de vida.

El lado oscuro de la pasión existe, no siempre es todo positivo, se puede llegar a un punto intoxicante de trabajo, perdiendo el sentido real, siendo muy exitoso en la carrera pero no en la vida personal, hasta llegar a una obsesión como una fuerza destructiva de impacto social.

Algunos puntos para encontrar la pasión por el trabajo:

- ♦ obtenga evidencia de las experiencias tempranas de trabajo, el niño es el padre del hombre como dice Wordsworth, recordar qué nos hacía felices cuando niños puede



ayudar a reencontrar el ser efectivo y comprometerse; con frecuencia las carreras más exitosas son de quienes miraron en el espejo sus fortalezas de la vida temprana.

- ◆ redefiniendo lo que realmente se busca, la pasión es como la felicidad, no es algo que se pueda producir sino que se da de manera indirecta, determinando qué es importante en este momento y lugar, poniéndose a sí mismo en la línea, retomando caminos inusuales, buscando con toda la atención, psicológica y técnicamente, de tal suerte que la pasión aparezca por sí misma.
- ◆ busque nuevos retos, no tan solo con maestrías, sino algo excitante que salga de la rutina, con actividades variadas, remodelando su puesto en la medida de lo posible.
- ◆ vaya por aire, cuando el tiempo pase muy rápidamente al estar trabajando y si éste es su tema de conversación más común.
- ◆ lo bueno y lo malo de la pasión, es irrealista y no sano esperar que el trabajo provea un recurso constante y completo, como dijo Freud, la vida adulta es un estado de calidad de infelicidad.
- ◆ esté alerta, no tenga compasión en ser agresivo para identificar qué es importante para usted y consérvelo, su pasión puede depender de esto.

Este artículo es muy completo respecto de lo que se puede entender por pasión en el trabajo, ya que es un tema muy subjetivo y abstracto. Se debe ser muy tenaz en nuestro programa de vida, para ir construyendo una carrera profesional que vaya de acuerdo con nuestro sentir y talentos innatos, tanto como en habilidades y conocimientos logrados a lo largo de la vida. Puede ser que nuestro presente sea muy restringido en este sentido, la crisis con todos sus efectos nos limita demasiado, aun así con un FODA personal y ventaja competitiva se pueden realizar acciones para acercarnos más a lo que queremos sin perder nunca de vista esos objetivos precisos y no dejar que los obstáculos nos venganzan, aunque claro sin llegar al extremo de una obsesión, ante la frustración de un objetivo no logrado tan rápidamente como hubiésemos deseado.

### 3.15.20 Esculpiendo en el trabajo <sup>81</sup>

El arte de retener su mejor gente, en estos días de guerra de talentos, la mejor forma de mantener sus estrellas es conocerlas mejor de lo que se conocen a sí mismas y entonces

<sup>81</sup> BUTLER, Timothy et al.: *Job Sculpting*. *Harvard Business Review*. Vol. 77, Issue 5, 1999, p. 144.

---

utilice esa información para hacer de su carrera un traje a la medida en función a sus sueños.

Contratar gente buena es duro, pero como todo alto ejecutivo conoce, conservarlos puede ser cada vez más duro, porque puede suceder que después de dos años de grandes fanfarrias, agregando enorme valor, las personas partan inexplicablemente, con una frase tras de ellos como: ella consiguió una oferta que no pudo rechazar, porque nadie permanece con una compañía por mucho tiempo en estos días.

Los estudios realizados por los autores del artículo en los últimos doce años sugieren firmemente que, la razón es que los gerentes no entienden la psicología de la satisfacción en el trabajo, asumiendo que la gente que es excelente en su trabajo es necesariamente feliz en sus empleos, cosa que suena bastante lógica, pero el hecho es que habilidades fuertes no siempre reflejan o guían una satisfacción laboral, la cual se logra únicamente si el empleo se une a sus intereses de vida profundamente, como un fuerte abrazo, manejando las pasiones emocionalmente, girando intrincadamente alrededor de la personalidad y así dar origen a una mezcla intermedia de naturaleza y el cuidado de su desarrollo. Los intereses personales no determinan cuáles son las actividades que hacen feliz, en el trabajo, la felicidad seguido se transforma en compromiso, que mantiene a la gente enganchada o bien la mantiene en la renuncia al trabajo.

En el estudio se encontraron solo ocho intereses personales profundos que dibujan la carreras de negocios, los cuales inician mostrando a sí mismos en la niñez y recordando relativa estabilidad a través de sus vidas, aunque ellos pueden manifestarse así mismos en diferentes formas respecto de diferentes tiempos, un niño con incipientes intereses de producción creativa con un amor por inventar o empezar cosas, puede visualizarse escribiendo historias y juegos. Como un adolescente puede expresar sus intereses en un *hobby* de artefactos mecánicos, estudios extracurriculares, iniciando deportes en la secundaria o literatura en revistas. Como un adulto puede visualizarse como un emprendedor o como un ingeniero de diseño. De tal suerte que la gente parece que siempre quiere encontrar expresiones, de sus intereses, cambiando de empleos o carreras para que éstos se hagan realidad.

Esculpir el empleo es el arte de unir gente y puestos, en función al hecho de encontrar una expresión de sus intereses profundos, el reto es no cometer errores, lo cual requiere gerentes que la hagan de detectives y psicólogos; porque desperdiciar años haciendo lo que realmente no nos llena es muy penoso, aun cuando quizá nunca sea demasiado tarde.

Existe gente que no conoce sus propios intereses de vida, se escoge la carrera del papá, quizá no se tienen muchas opciones o se sigue el llamado del canto de la sirena del aspecto financiero o del prestigio, sin recibir nada para el alma y el corazón, habrá que descubrir que nos mueve para encontrar opciones, que pueden consistir en un cambio de área dentro de la misma organización.

El desarrollo de carrera: procedimiento estándar de operación; se tienen varias razones por las cuales las cosas van mal, primero en cómo son ocupados los puestos usualmente y segundo, es el hecho de que el desarrollo de carrera es con frecuencia, manejado por el departamento de recursos humanos. Cuando se asciende por políticas de escalafón de acuerdo a un programa sin importar las habilidades. También puede existir una petición por parte del personal para un cambio de puesto, debido a que en esa área no existe la posibilidad de desarrollo y el gerente trata de encontrarle un acomodo, postura muy reducida.

Las habilidades pueden ser muy estrechas en muchas direcciones, que no son congruentes con los intereses, corriendo el riesgo de que los empleados se vuelvan insatisfechos y dejen de comprometerse, atribuyendo su falta de felicidad a sus gerentes o a la organización, decidiendo que tiene la cultura inadecuada, por ejemplo y la migración es la cura, pero sin resolver realmente el problema, puesto que no se ha descubierto su raíz.

Si el departamento de recursos humanos maneja las carreras, los problemas crecen, utilizando tests como indicadores tipo, que no tienen nada de malo, de hecho son excelentes cuando se aplican para ayudar a los equipos a entender su propias dinámicas de trabajo, pero no deben ser el fundamento para un desarrollo de carrera. Sobre todo porque deja fuera al gerente de todo el proceso, debido a que se requiere de un diálogo entre empleado y jefe, no por otro departamento, porque recursos humanos agrega valor en entrenamiento y soporte.

Las técnicas de la escultura comienzan cuando los gerentes identifican cada uno de los intereses de vida de los empleados, que en ocasiones es muy obvio pero en otras más frecuentes, se tienen que hacer pruebas y observaciones.

Los gerentes se preocupan por hacerla de psicólogos, pero no deberían, si son buenos líderes es algo intuitivo y su fuerte interés está en relación con la psicología motivacional de sus empleados.

Se requerirá de entrenamiento especial para el esculpir, es una pregunta, no, pero se debe empezar a escuchar más cuidadosamente cuando los empleados describen qué les gusta y

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

disgusta acerca de su empleo, preguntando durante la revisión del desempeño, incluyendo que por escrito, cuidadosamente se analice el desempeño, objetivos del período, áreas de habilidades que necesitan desarrollo y planes para lograr tanto las metas como el crecimiento, comparado con lo que el gerente quiere.

Qué sucedería si los empleados en pocos párrafos anotan sus personales puntos de vista respecto de la satisfacción, qué clase de trabajo aman describiendo sus actividades favoritas, para con esta información hacer más efectivos a los gerentes.

Una vez que empleados y gerentes han discutido juntos los intereses de vida, es hora de ponerse en acción con los cambios correspondientes, conociendo corazones y almas de los trabajadores, creando un ambiente agradable para ambos.

Como complemento al artículo se habla de que la investigación se centra en tres variables: habilidades, valores y los intereses de vida, en donde éstos son supremos pero qué pasa con los otros dos, que también son importantes aunque menos.

Las habilidades significan las capacidades, experiencia y el conocimiento que una persona brinda a su trabajo, que la hacen sentirse competente, porque la incompetencia no hace posible la creatividad ni la productividad.

Los valores que se refieren a los premios que la gente busca, dinero, retos intelectuales y otros buscan prestigio o un estilo de vida confortable; porque rara vez se toma algo que no comulgue con los valores.

Es por ello que se concluye que los intereses de vida son los más importantes de las tres variables en la satisfacción de carrera, debido a que hacen feliz a la gente y completa, por largo tiempo, constituyendo la clave en la retención.

Aquí encontramos como centro a los intereses personales de la gente que labora en una organización, como parte integrante de la filosofía ganar - ganar, ya que el otro extremo lo encontramos en los objetivos institucionales. Descubrir cuáles son esas características que hacen que el personal se sienta realizado, constituye todo un reto, sobretodo si tomamos en cuenta que, a veces, ni siquiera la propia persona las conoce, claro que vale la pena puesto que una vez conociéndolas, todo es viento a favor en esa labor de líder de guía en cada actividad. Echando mano de cuestiones psicológicas, como una herramienta más, a la cual se le ve con cierto recelo, creyendo que no se tiene la capacidad en ese ámbito, es por ello que aquí se dan algunos consejos efectivos. Todo con el fin de esculpir un puesto, tomando en cuenta tanto a la persona que lo desempeña en su muy propia personalidad y los

requerimientos del mismo, de tal suerte que se pueda moldear, en una escultura única y a la medida, dentro de ese contexto de cambio constante en el que nos movemos, con readaptaciones organizacionales y estructurales.

### 3.15.21 Mantén el fuego encendido <sup>82</sup>

La primera cosa que noté en él fue el fuego en sus ojos y su sonrisa confidente cuando dijo: "este es quien soy", colocando una graciosa escalopa azada justamente encima de una rebanada de tomate añeja, que te hizo cerrar los ojos y tratar de saborearla tanto como fuera posible, seguida de una sopa de ajo, que continuaba siendo mejor.

Él está protegiendo el fuego, ese amor a lo que hace, ese deseo que como fuego logra hacerlo mejor que nadie, protegiéndose a sí mismo, con cada platillo que crea, con cada tren que conduce, su mayor temor que alguien o algo lo aleje de lo que es.

El fuego del espíritu y talento, que brilla tanto, alimentado por sueños, deseos y energía perpetua.

Una vez que se encuentra el propio lugar se está listo para hacer que las cosas sucedan.

Entonces el principal objetivo será encontrar nuestro propio lugar, lo que realmente nos gusta hacer, donde queremos estar, para así realizarnos plenamente y gozar de lo que hacemos, reto grande con muchos obstáculos, pero que vale la pena emprender sin cesar y así tener una mirada de brillo que demuestre la pasión por el trabajo, brindando algo a los demás para hacerlos un poquito más felices también.

### 3.15.22 La vida no es una playa <sup>83</sup>

Trabajo, estrés y un balance, porque trabajo, trabajo, trabajo, es todo lo que parece ser, no hay tiempo para tu compañero, ni tu familia, ni para ti, dónde está el equilibrio, lo que resulta son sentimientos de estrés.

De acuerdo con el psicólogo industrial McGregort, depende de cómo interpretemos los eventos, cómo decidamos tratarlos, pueden ser cosas que hagan nuestras vidas más excitantes, pero existe una fina línea que divide la adrenalina de las prisas y el estrés, que

<sup>82</sup> HUTCHCRAFT, Chuk: *Keep the Fire Burning. Restaurants & Institutions* Vol. 111, Issue 7, 2001, p. 14.

<sup>83</sup> SOLE: *Life is not a beach. NZ Business.* Vol. 13, Issue 7, 1999, p. 41.

en forma prolongada nos enferma incluso con conductas erráticas, reducción del tiempo de reacción, desidia, dificultad en la concentración y memoria e irritabilidad.

Los gerentes deben tener una idea básica de cómo reconocer y del manejo de los primeros síntomas que exponen la salud y seguridad, relativos a las causas de la fatiga.

Channings, que es facilitador en el diseño de carrera dice que, el trabajo no existe como algo único del resto de la vida, la clave es verlo dentro del contexto integral de la vida, no separadamente.

Kean comenta que las organizaciones tienen que crear un clima substancial de trabajo donde la gente planee a largo plazo.

Los gerentes que no tienen pareja ni hijos, suelen hacer juntas en el fin de semana o en la noche.

Channings hace mención que el problema no está en el trabajo mismo sino en los sistemas de la organización, del sentido del bien ser y del balance cuando trabajas para una empresa con la que compartes sus valores, cuando existe insatisfacción el dinero no es suficiente.

El costo de no empatar trabajo y familia incluye pérdida de productividad, crecimiento del estrés, ausentismo impredecible, cambios innecesarios, reducción del beneficio del entrenamiento y el incremento de los costos en los recursos humanos.

Paradójicamente el estrés es necesario en el mecanismo humano de sobrevivencia, es cuestión de tomar una posición media, transformando el estrés en alto desempeño, haciendo ejercicio, respiración de relajación, con pensamientos positivos y actividades sexuales adecuadas.

Las causas son muchas, el ambiente, luz endebles, ruidos intensos, mal diseño de la planta, tanto de las condiciones como de las prácticas de trabajo, mala comunicación, cultura sin soporte, conflictos por una insuficiente descripción de las tareas, carreras inciertas, pago pobre, supervisión basada en la velocidad y el programa, soledad física.

Para mantener la paz de la mente, se recomiendan cinco técnicas:

1. reconocer la naturaleza del mal, cuando se sienten los síntomas del estrés, se tiene que entender que se pueden reducir.
2. saborear la respuesta que se le da al estrés, el cuerpo no diferencia entre una junta que se hace ya tarde o en ver una película, igual se genera tensión, cierre los ojos recostándose y saboree la adrenalina, disfrute de ese descanso.

3. conviértase en un maestro preocupado, trate de detener la preocupación que la convierte en lo peor, cierre los ojos y por tres minutos preocúpese lo más que pueda, así la mente automáticamente y de manera paradójica, por protección se regresará al estado normal.
4. experiencia de disfrutar la cólera, cuando se sienta enojado, pregúntese: qué se puede hacer física y emocionalmente, cómo se puede cambiar esta emoción, cuánto tiempo va a continuar, si no funciona corra hasta subir al catorceavo piso y baje tan rápido como le sea posible, para quemar las hormonas que se generaron.
5. escriba acerca del virus del estrés, esta es la bala mágica, el acto de pensar que usted está estresado es equivalente a correr su propio virus de *software*, la solución más rápida y fácil es reescribir el mensaje negativo con uno positivo: me siento calmado y relajado, aun que no lo crea repítalo treinta veces

Cambie su mente no el trabajo, Harre es el gerente de la policía social y ambiente que por cinco años ignoró su salud, sin tener relaciones con su socio, preocupado totalmente de su gobierno local. Decidió que su vida fuera más grande, rica y satisfactoria cambiando de trabajos, hasta que descubrió que lo que debería de hacer es cambiar la postura mental, al tener que ver con que las cosas sucedan, sintiendo mayor satisfacción, seguridad y paz, sintiéndose un mejor gerente haciendo una mayor contribución aquí y ahora, más movimiento y menor ruido, siendo feliz, más productivo, más centrado, realizando una mayor contribución que diez años atrás, diciendo: no me voy a retirar nunca.

La satisfacción no está afuera sino dentro de nosotros mismos, algo muy personal que nos gusta y cómo lograr en el trabajo la realización plena al mismo tiempo que la productividad, quizá en nuestro empleo actual esté la solución si hacemos un giro de nuestra mente y tratamos de encontrarla o bien ir en busca de ella pero inteligentemente haciendo caso a los sentimientos.

### 3.15.23 Mercado de estilos de vida, no empleos <sup>84</sup>

Este estudio se centra en una empresas de seguros.

<sup>84</sup> SCLAFANE, Susanne: *Market Lifestyles, Not Jobs*. National Underwriter/ Property & Casualty Risk & Benefits. Vol. 105, Issue 10, 2001, p. 21.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La fuerza de trabajo que va a estar disponible.. está diciéndonos ahora, que no están buscando un empleo o una carrera, están buscando una experiencia existencial, es lo que dice Barlow, el ejecutivo en jefe de Creando el Futuro.

Esculpiendo el trabajo es el camino para contratar empleados en el futuro, el arte de unir gente a empleos en función a su interés de vida.

Enfrentándose con oportunidades de empleo excitantes, listando carreras tales como *gerente que visualiza con claridad el futuro complicado, gerente de realidad, técnico en electrónica biónica, técnico en correo electrónico, contador en comercio vía e - mail y arquitecto en banda amplia.*

No se trata de describir lo que la persona hace, sino describir el impacto de lo que la persona hace, cómo es el estilo de vida de los demás o bien su efecto en las prácticas de negocios de los clientes.

Los miembros de la nueva generación como candidatos al trabajo, quieren sentir pasión acerca de sus empleos, ya que no creen en promociones y ascensos, pero realmente crean una enseñanza de expectativas, sin esperar ser llevado a una situación y perder el control, usualmente tienen confianza.

Se trata de una dicotomía, independencia en la mayoría de las situaciones laborales, queriendo una guía solo al principio respecto de los aspectos que no se entienden.

La razón por qué permanecen los empleados es porque se les proporciona un lugar para crecer, dicen: me gusta la gente y trabajo con ella.

Estas empresas financieras tienen grandes problemas al reclutar gente porque sus oficinas no están en áreas urbanas que tengan un centro para los profesionistas solteros y jóvenes para vivir, trabajar y divertirse.

De hecho los paquetes de beneficios de nuestros días no son expandibles para incluir cosas como *stock* de opciones y seguro de cuidado por un largo tiempo, ahora se debería incluir efectivo para el hogar, un lugar para tomar un bocadillo fuerte en la tarde, servicio para mascotas y lavandería.

Ésto causa risa, pero son las cosas que rompen barreras para las nuevas generaciones, en la red podemos encontrar como se están ofreciendo estos beneficios.

Se trata de la clase de individuos que reconocen creatividad y trabajo duro, atrayendo estudiantes que voluntariamente son llevados a crecer.



Nuevamente aparece lo de esculpir el trabajo, ahora se enfatiza en el hecho de que el trabajo es toda una experiencia de vida, a través de carreras totalmente novedosas acordes a las características de la nueva generación, con los jóvenes estudiantes universitarios que están creciendo y necesitan ayuda pero quieren ser ellos mismos. Teniendo beneficios por parte de las organizaciones según sus intereses y como dice da hasta risa que se tenga una guardería de mascotas, cuando en México ya quisiéramos este servicio para nuestros niños, sobretodo porque existen compañías que ya los están ofreciendo, como ejemplifica con NAPSLO. Por supuesto que forjando a la juventud se pretende asegurar un futuro, entonces son las escuelas los lugares idóneos para preparar integralmente, acorde a las perspectivas de mercado y sus requerimientos.

#### 3.15.24 Reglas para el trabajo <sup>85</sup>

- ◆ recuerde que el riesgo es un componente necesario del progreso, nunca aprenderá a caminar si rehusa al riesgo de caer.
- ◆ nunca busque permiso solo que sea requerido, siguiendo adelante únicamente si alguien lo detiene.
- ◆ vea los desacuerdos como oportunidades para hacer descubrimientos a través del debate intelectual, no como una oportunidad para ganar.
- ◆ busque respuestas creativas en lugares inesperados, en un curso de golf, de sus niños o en novelas.
- ◆ admita prontamente los errores, tomando la acción correctiva inmediatamente.
- ◆ permanezca en casa y duerma si está enfermo.
- ◆ ponga abajo su pluma, deje de temblar y centre su atención en la persona con quien está hablando durante una junta.
- ◆ apague su celular, no cheque su correo electrónico y no llame a la oficina por una semana, es lo que se conoce como vacaciones.
- ◆ delegue actividades cuando sea necesario.
- ◆ ame su trabajo o cámbiese a otro.
- ◆ luche contra el impulso alocado de culpar.
- ◆ nunca estafe a la compañía, al cliente o a un colaborador.
- ◆ sienta un precedente de honestidad.

<sup>85</sup> GABOURY, Jane: *Rules for work. IIE Solutions* Vol. 32, Issue 5, 2000, p. 6

- ◆ no huya de los desacuerdos con los superiores.
- ◆ trate arduamente de evitar las fallas, pero reconozca cuando ocasionalmente se presenten ya que son inevitables y útiles.
- ◆ sea persistente, da más frutos que la inteligencia.
- ◆ vuelva a poner papel en la impresora cuando se lo termine.
- ◆ nunca deje pasar la oportunidad de otorgar el crédito a alguien sobre su buen trabajo.
- ◆ no chismear en exhibiciones de comercio.
- ◆ acepte el hecho de que lo que va girando regresa girando, es una falacia que la vida no es una feria, pero no deje que lo detenga en hacer lo correcto por su propio bien.
- ◆ sonría cuando salude a la gente.
- ◆ haga primero lo que no le guste y al final lo que le divierta.
- ◆ olvide el tratar de ver ideas creativas en función a estar siempre muy ocupado.
- ◆ tenga coraje: para preguntar que es lo que los demás tienen en mente.
- ◆ recuerde que el éxito es más dulce que la venganza.
- ◆ nunca se preocupe de la teoría acerca de lo que la maquinaria hace, sino de lo que se supone debe hacer.
- ◆ abrace estándares elevados para su *staff*, siempre que los suyos sean más elevados.

Aquí se muestran algunos *tips* útiles que se pueden aterrizar a las actividades cotidianas.

### 3.15.25 El Consejo Escolar tienen soluciones centradas en cuestionar la mejora de la vida laboral del maestro <sup>86</sup>

El consejo es el único foro en el que maestros, padres y administradores mejoran el clima de educación en sus respectivas áreas, así los profesores sienten que son entendidos en su situación y sus demandas de clase, para hacer su trabajo más efectivo y satisfactorio. Los directores solo aprecian al consejo como una parte vital del todo dentro del equipo educacional, siendo que representa una fuente de información en el que se puede confiar y preguntar, para ayudar en la toma de decisiones, considerando el buen ser tanto para alumnos como profesores.

<sup>86</sup> PELSMA, Dennis M.: *School Counselors' Use of Solution – Focused Questioning to Improve Teacher Work Life* Professional School Counseling. Vol. 4, Issue 1, 2000, p. 1.

Entonces el consejo puede influir directa e indirectamente en la calidad de la vida en el trabajo dentro de la escuela, abocándose tanto a maestros como a alumnos. En su que hacer diario, no solo en el estrés del profesor y la satisfacción en el trabajo, sino todo lo que la calidad de vida significa.

Este artículo tiene como propósito presentar un método práctico para el consejo de la escuela, para ayudar a reducir algunos de los problemas de estrés de los maestros, a través de tres fases:

1. identificación y reconocimiento de experiencias exitosas.
2. priorizando esta información.
3. plan sistematizado para éxitos futuros.

Presenta diez factores de apoyo:

1. Administración: teniendo confianza en la competencia y en las relaciones con el administrador.
2. Tiempo: teniendo oportunidad para planear y para la enseñanza efectiva.
3. Estudiantes: motivación, interés en el nivel y en la disciplina de los alumnos
4. Interrupciones: lo que detienen el proceso de enseñanza.
5. Ambiente de Trabajo: la calidad, cantidad de materiales y equipo para brindar soporte al proceso de enseñanza.
6. Soporte Externo: relaciones con padres y representantes de la comunidad.
7. Soporte Interno: relaciones entre los departamentos y otros miembros del personal.
8. Mercado de Trabajo: la disponibilidad de otras posiciones y oportunidades en el campo de la educación.
9. Recompensas Extrínsecas: salario actual más beneficios.
10. Evaluación: evaluando estudiantes y siendo evaluado como maestro.

La solución centrada en el preguntar, primero acerca del potencial, segundo priorizando el cambio que se puede hacer en una pequeña área de su control, tercero en relación a la planeación del cambio y sus futuros efectos.

Concluyendo, los consejos son afectados directamente por el clima positivo o negativo de sus escuelas. Las actitudes del bien ser de los maestros para con quien trabajan se convierten en algo importante, en su intento de entregar programas y continuar definiendo su rol en la escuela. Este artículo presenta una forma de solución centrada en preguntas referentes a las diez áreas de la vida de trabajo del maestro, que ayudan a reflexionar en asuntos del año pasado escolar, en sus experiencias positivas y exitosas para desarrollar

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

soluciones potenciales en áreas estresantes del trabajo, ayudando a los profesores a descubrir respuestas que en realidad poseen, incrementando su confianza y moral, motivándolos a tomar pasos positivos en los cambios necesarios.

Un método ya antiguo es la Mayéutica, consiste en preguntar para que las mismas personas descubran sus propias respuestas, construyendo el conocimiento, una manera de aprender, que cobra fuerza puesto que es la propia persona la que crea. En este caso se aplica a los profesores para que mejoren su que hacer en el área de la enseñanza y su desarrollo en el ámbito educativo, ofreciendo un método que resulta práctico.

#### 3.15.26 Espiritualidad en el trabajo <sup>87</sup>

La espiritualidad esta deslizándose en la oficina y en las compañías, se está convirtiendo en un sentimiento interno en búsqueda de un alma como una forma de cuidar la creatividad y motivación de los líderes, acerca de la paz interior y el deseo, más que la paga, alejándose de las reglas y el orden, haciendo más por el significado, propósito y sentido de comunidad. Hoy se sabe muy poco del fenómeno espiritual, es por ello que en este artículo se ofrece una conceptualización y definición de la espiritualidad en el trabajo presentando un soporte empírico para medirla.

Se tienen diferentes puntos:

muchos creen que el *downsizing*, reingeniería y los despidos de la pasada década se convirtieron en un ambiente desmoralizante en América, con una creciente desigualdad en sueldos.

El lugar de trabajo está siendo visto más seguido, como un recurso primario de la comunidad por mucha gente, debido a la declinación del vecindario, la iglesia, grupos cívicos y la disolución familiar, como los lugares principales en los que la gente se sentía unida, para muchos el lugar de trabajo es el único para sentirse ligado a otra gente, en relación a las necesidades humanas de unión y contribución.

Factores culturales, como los seguidores de Buda y Confucio, que se motivan con la meditación y hacen énfasis en los valores de lealtad, encontrando un centro espiritual en una actividad, con una gran aceptación.

---

<sup>87</sup> ASHMOS, Donde P.: *Spirituality at Work. Journal of Management Inquiry*. Vol. 9, Issue 2, 2000, p. 134

---

Algunos sugieren que nuevamente el efecto *baby boom* está influyendo en un crecimiento en el hecho de contemplar el significado de vida.

La presión de la competencia mundial ha llevado a los líderes a reconocer que, las necesidades de creatividad del empleado constituyen una expresión total en el trabajo, porque últimamente la combinación de cabeza y corazón será una ventaja competitiva.

Se trata de algo nuevo en las empresas pero no en las experiencias humanas, todas las grandes religiones motivan a la vida contemplativa, en donde la búsqueda de significado y propósito es primario y el objetivo es vivir en armonía con otros como fundamental: transformación de la realización personal, redescubriendo a la persona en su devenir, teniendo visiones de utopía y experiencias de renovación.

La espiritualidad es una parte esencial de cada uno de nosotros, pero no es algo que las organizaciones tradicionalmente hayan permitido, como una expresión de los empleados en el trabajo y que está cambiando su forma para el nuevo milenio, sin tratarse de religión o conversión, ni de un sistema de creencias, sino de que los empleados se reconozcan a sí mismos como seres espirituales, cuyas almas necesitan alimento en el trabajo, con un sentido de significado y propósito, hacia la calidad de sentido encontrado. No se trata de una mística sino de encontrar una oportunidad en el trabajo para expresar aspectos de lo que la persona es no meramente en las habilidades de desempeño físico e intelectual en las tareas, reconociendo que se tienen ambas, cuestiones de vida internas llenas de sentido que se reflejan en las externas a través de la productividad, para que los líderes pongan atención en los sentimientos individuales de significado fundamental de quien se es, de lo que se está haciendo y de la contribución que están logrando, de la fuerza que proviene de dentro, conociendo nuestras propias profundidades y lo que es sagrado para nosotros, como un poder divino, mente y espíritu en desarrollo mutuo, de tal suerte que más empleados están motivados espiritualmente en sus lugares de trabajo como una manera de incrementar la lealtad y de acrecentar la moral.

No se trata de ser un renglón de costo para la organización, se tienen espíritu, almas, sueños, se quiere hacer una contribución a la sociedad, sintiéndose bien de lo que se hace.

Vida y sustento no deberían estar separados ya que surgen de la misma fuente, espíritu significa vida.

Ahora el lugar de trabajo está siendo reconocido como su propia calidad de comunidad, por lo que tiene que ser reinventado desde el punto de vista de partes reemplazables de una maquinaria, al de partes interconectadas de un sistema.

Centrándose en la profunda magnitud que se tiene en una comunidad, significado, dignidad, y amor en las organizaciones en que se vive, estamos empezando a observar las fuertes emociones que son parte del ser humano, más que segmentos de nosotros mismos (amor es para el hogar y disciplina para el trabajo) o creencias de que podemos confinar a trabajadores en pequeños roles como si fueran engranes de una máquina de producción.

Sentirse parte de una comunidad es un elemento esencial para el desarrollo espiritual, cuando la gente hace algo unida ayuda a ambos, líderes y miembros para confrontar la soledad, desacuerdos y la pena, de las modernas organizaciones y decidir que estas condiciones no deberían continuar pudriendo su espíritu y a su gente.

Se define la espiritualidad en el trabajo como el reconocimiento de que los empleados tienen una vida interior que alimenta y es alimentada por un significado pleno en el trabajo, que tiene lugar en un contexto de comunidad, con tres componentes: vida interna, significado del trabajo y comunidad, los cuales contribuyen al desempeño organizacional, de tal suerte que la gente que tiene mayor propensión a la vida interior, es porque tiene prácticas de meditación, reflexión personal y oración.

Se realiza un estudio como instrumento de medición, revisado por un grupo de académicos y especialistas en desarrollo organizacional, a través de tres partes: los informantes describen sus propias experiencias de espiritualidad de vida en el trabajo, los informantes describen las observaciones de su unidad de trabajo y ellos describen las observaciones de su organización de trabajo.

Se concluye que el objetivo a largo plazo es entender como la espiritualidad puede contribuir a una mayor productividad en las organizaciones, por lo pronto se trata de un intento para identificar sus dimensiones, como un inicio para que en las escuelas sea un tema de conversación. Existen muchas formas diferentes en las que la comunidad y espiritualidad están haciendo su camino dentro de la vida de las organizaciones y tener algo que ofrecer, para ambos teoría y práctica, que como los científicos, se están observando.

Como se aclara en este artículo, se trata de un intento de descubrir cómo influye la espiritualidad, el sentido de significado y la contribución a la comunidad, colaborando en un trabajo, aplicando un cuestionario, con preguntas relativas a esas áreas y aunque ciertamente no se concluye algo contundente, abre la puerta para que otros continúen con esta investigación y para que constituyan temas presentes en el desarrollo de las actividades cotidianas y sobre todo, sean tomados en cuenta en el ejercicio del liderazgo.

3.15.27 El largo día que tenemos delante <sup>88</sup>

La carga de trabajo aerodinámica es el boleto para pasar más tiempo fuera de la oficina, se supone que con los celulares y el e - mail, estas maravillas del mundo de trabajo, éste se haría más fácil, pero en muchos de los casos solo agregan más faenas a la sobrecarga que ya se tiene en la bandeja, extendiendo el día de trabajo y substrayendo tiempo a la vida personal, cuyas repercusiones van al estado físico y mental, poco tiempo para amigos y familia, perdiendo energía y deseo para perseguir las pasiones personales.

Si usted está como la mayoría de los empleados en relación con su carga de trabajo, es un problema principal que se ve dondequiera, rompiendo el sano balance entre profesión y las propias cosas privadas.

Es necesario realizar drásticos pero necesarios cambios, limitando las tareas diarias a las cosas realmente importantes, rediseñando su programa de viajes, para poder pasar más tiempo en casa con los hijos y brindando el soporte para su equipo en la oficina, creando un plan para encontrar y entrenar a un sucesor, haciendo elecciones estratégicas es simplemente, la más importante habilidad que se requiere en el rápido ambiente de negocios.

Se presentan tres soluciones:

1. centrarse en la línea fundamental, esencialmente hay únicamente tres cosas que necesita hacer por su compañía: (1) ganar más dinero; (2) ahorrar dinero; (3) incrementar la productividad para ganar o ahorrar más dinero; una vez que se ha entendido ésto, se maneja en función a los resultados negociando por más dinero o tiempo, como se guste.
2. centrarse en lo mejor que se hace, cuando usted es el experto, se está en la posición de determinar cuánto se va a trabajar y cuánto se puede conseguir como pago, como valioso para la compañía e incrementando exponencialmente su poder de negociación.
3. enganchar el poder a los focos fijados, se puede pasar mucho tiempo en el trabajo en tareas insignificantes o en aquéllas en la que no se es el mejor, habrá que platicar con el gerente para estudiar las propias habilidades o bien crear un empleo compartido con socios y colegas, usted trabaja para ellos en su especialidad y ellos con la suya para usted.

<sup>88</sup> CLARKE, Robyn D.: *The long day ahead*. Black Enterprice. Vol. 31, Issue 4, 2000, p. 78.



---

Se ha insistido mucho en esto del balance en la vida del trabajo y personal, mostrándose como algo urgente, en nuestros días, los consejos que aquí se muestran, son dignos de analizarse y practicarlos en nuestra vida diaria, hasta encontrar algo idóneo para nosotros.

### 3.15.28 Usted puede trabajar y tener una vida también <sup>89</sup>

Lo cual parece un sueño imposible, que solo mantiene a los trabajadores frustrados en sus actuales condiciones de empleo, por lo que se recomienda como encontrar el tiempo que se necesita para reinventar sus vidas de trabajo creando el balance:

- ◆ pregunte a su jefe o en el departamento de recursos humanos por el sexto mes o el año sabático.
- ◆ negocie un programa de trabajo más corto, en ambos sentidos, para trabajar horas asignadas en menos días, o bien, trabajar menos horas y días.
- ◆ utilice las telecomunicaciones para una parte de la semana y comprométase a sí mismo para utilizar el tiempo de otra manera, viajando para reinventar la vida de trabajo.
- ◆ acumule todas sus vacaciones, permisos por enfermedad y días de fiesta y tómelos de una vez aunados al año sabático.
- ◆ remueva juntas innecesarias de su programa.
- ◆ aprenda como eliminar obstáculos que hacen perder el tiempo.
- ◆ aprenda a recortar lo que no se necesita en el trabajo.
- ◆ elimine el estrés que drena su energía y tiempo.
- ◆ aprenda la lectura rápida y lea lo absolutamente necesario.
- ◆ reduzca errores que duplican esfuerzos en el trabajo.

No siempre se tiene acceso a un año sabático en todos los trabajos ni días especiales, como sucede en el Gobierno, en su caso, se pueden aprovechar como se aconseja; también con la crisis actual en nuestro país lo que se quiere es trabajo, no reducir días o tiempo, que a veces es necesario y se opta como una medida de emergencia para no liquidar gente, dada la baja demanda del producto; los demás consejos son útiles como acumular todos los días a que se tiene derecho para aprovecharlos mejor en asuntos personales o el consejo de aprender a leer rápido, que es una herramienta importante. Promulgarnos por ir ganando

---

<sup>89</sup> *You Can Work and Have a Life Too*. *Journal of Accountancy*. Vol. 189, Issue 2, 2000, p 12



terreno en las prestaciones como medio de salir del círculo vicioso y no seguir hundiéndonos más con las prácticas tradicionales.

#### IV ALTO DESEMPEÑO

En el manejo de este tema, se toma como base la obra: "Administración de Recursos Humanos" de Fernando Arias Galicia <sup>90</sup>, intercalando a otros autores cuando es necesario.

#### 4.01 RETOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL ALTO DESEMPEÑO HUMANO

##### 4.01.01 Características generales

- ♦ generar conocimientos específicos, en cada organización a través de una serie de interrogantes a responder, tales como: quiénes son nuestros clientes, cuáles pueden ser las consecuencias para las empresas si persisten disparidades en las percepciones, qué conclusiones se obtienen respecto a la competitividad y al desempeño, qué puede ocurrir si se lanza un nuevo producto o servicio que no satisface las necesidades de los consumidores o usuarios o no les agrada, etc.
- ♦ difusión, no basta con el simple lanzamiento, se hace indispensable la compenetración total de cada persona de la empresa en el conocimiento especializado generado y llevarlo a las labores cotidianas, así como la compenetración total de cada persona con la misión y los valores institucionales.
- ♦ conservación, no es suficiente generar conocimiento, no hay que perderlo: registrándolo y conservando a las personas.

##### 4.01.02 Conclusiones

Son retos para el líder de las organizaciones actuales el lograr productividad, eficiencia, eficacia, optimización de recursos, bajar costos, etc., para generar rentabilidad a los inversionistas y flujos de efectivo para la realización de las actividades diarias, en esa tarea de desarrollo constante y sostenido, para así estar en condiciones de brindar a todos los integrantes una mejor calidad de vida.

---

<sup>90</sup> ARIAS GALICIA, Fernando *et al* : *op. cit.* , pp. 54-720.

---

## 4.02 TEORÍA Z - O

### 4.02.01 Características generales

William Ouchi se propuso estudiar las empresas japonesas, después de su reconocido éxito industrial y comercial a fin de llegar a una serie de principios aplicables universalmente a una organización económica, en 1982, independientemente de la cultura en la cual estuviera enclavada, entrevistando a directivos japoneses y norteamericanos, concluyendo que, muchas empresas norteamericanas exitosas habían puesto en marcha principios japoneses de manera espontánea, a dichas empresas McGregor les denominó "Z", para distinguirla se agrega una "O" de Ouchi aquí en este subtema, porque además éste continúa con el pensamiento de aquél, añadiendo algunos elementos importantes, como la constitución de un clan, con asociaciones íntimas de personas comprometidas en una actividad económica, pero unidas por infinidad de lazos, cada individuo goza de libertad conforme a sus deseos, los esfuerzos son dirigidos a un objetivo común, buscando espontáneamente hacer aquello que repercutirá en bien de la colectividad.

Esta postura no era muy usual en Estados Unidos, donde prevalece una cultura individualista.

El clan comparte la vida inclusive fuera de la empresa, con reuniones informales, festejos y celebraciones.

En concordancia con los valores fundamentales de intimidad, sutileza y confianza, que debe tener la institución dentro de su filosofía, permitiendo tener relaciones estrechas con los demás, no tan solo como compañeros de trabajo, considerando la personalidad completa no como piezas dentro de una maquinaria, confiando en la buena fe y justicia en las acciones, igualdad entre todos los miembros, sin distinguir entre hombres y mujeres.

### 4.02.02 Conclusiones

Se hace énfasis en la inclinación de Ouchi al aspecto personal integral, que caracteriza la cultura oriental, cuyos secretos de éxito todos quisieran descubrir, quizá la clave esté a la vista, el hombre como centro de la vida en el mundo.

#### 4.03 EMPRESAS MECANICISTAS Y ORGÁNICAS

##### 4.03.01 Empresas mecanicistas

Que consideran a la organización como una máquina operando en un ambiente estable; cada puesto es un engrane, donde los directores diseñan y los demás se encargan de funcionar bien dentro de su reducido ámbito; con procedimientos bien planeados; actividades estandarizadas, bajo una estructura piramidal muy vertical; las comunicaciones son únicamente formales; las desviaciones son castigadas y reprimidas; el encargado del puesto solo conoce su función perdiendo de vista al conjunto; como feudos en suboptimización sin conocer la misión de la empresa; inmersas en una burocracia patológica.

##### 4.03.02 Empresas orgánicas

Bajo una perspectiva de empresas como entes vivos, en constante cambio, operando en ambientes turbulentos, que no solo se adaptan sino propician transformaciones; en lugar de la estructura, toma primacía la misión y el proceso; con la flexibilidad como arma poderosa para vencer las dificultades del entorno; poniendo énfasis en la apertura y la confianza, comunicación interpersonal y no necesariamente formal y en la polivalencia; una estructura horizontal de pocos niveles, incluso con autodirección; un puesto con actividades delimitadas deja su lugar al trabajo con múltiples facetas y tareas; la toma de decisiones es generalmente por consenso en equipo; sin seguir los planes a corto, mediano y largo plazo de manera rígida.

##### 4.03.03 Conclusiones

Definitivamente las condiciones de la empresa actual encajan en las orgánicas, pretender seguir creyendo que todavía se trata de organizaciones mecanicistas, es una falacia y el fracaso seguro o por lo menos una supervivencia raquítica.

4.04 TEORÍA DE SISTEMAS <sup>91</sup>

## 4.04.01 Características generales

Surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy publicados en 1950 y 1968, no tiene el objetivo de solucionar problemas, sino el producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación a la realidad empírica, a través de sus supuestos básicos:

- ◆ nítida tendencia hacia la integración en las diversas ciencias naturales y sociales.
- ◆ orientada hacia una teoría de los sistemas.
- ◆ una manera más amplia de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico, en especial las ciencias sociales.
- ◆ desarrolla principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, aproxima al objetivo de la unidad de la ciencia.
- ◆ puede llevar a una integración en la administración científica.

Se fundamenta en tres premisas básicas:

- ◆ los sistemas existen dentro de sistemas, así como las moléculas existen dentro de las células, éstas dentro de los tejidos, los cuales existen dentro de los órganos, a su vez éstos dentro de los organismos y así sucesivamente.
- ◆ los sistemas son abiertos, cada sistema que se examine, excepto el menor y el mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos; se caracterizan por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, constituido por los demás sistemas; existiendo suprasistemas en los que se está inmerso y subsistemas que componen al propio sistema.
- ◆ las funciones de un sistema dependen de su estructura, para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva, los tejidos musculares por ejemplo se contraen porque están constituidos por una estructura celular para funcionar.

La teoría de sistemas penetró rápidamente en la teoría administrativa, porque por una parte, la necesidad de sintetizar e integrar más las teorías que la precedieron, con bastante éxito cuando los *behavioristas* aplicaron las ciencias del comportamiento al estudio de la organización y por otra, la cibernética de manera general y la tecnología informática

<sup>91</sup> CHIAVENATO, Idalberto: *op. cit.*, pp. 768-784

particularmente, trajeron inmensas posibilidades de desarrollo y operación de las ideas que convergían en el enfoque sistémico de la administración.

El holismo es la tesis que argumenta que algunas totalidades son mayores que la suma de sus partes, trátase de organismos biológicos, sociedades, obras de arte o complejos teóricos científicos; la Gestalt en psicología tiene como principio básico que las leyes estructurales del todo determinan las partes y no a la inversa; de esta manera se conforma el concepto de sinergia, de que en un sistema los resultados obtenidos son mayores a la suma de sus partes.

Un sistema es un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo y unitario, en una interactuación continua.

Sus características: (1) propósito u objetivo, debido a que todo sistema tiene uno o varios propósitos u objetivos, cuyas unidades o elementos y sus relaciones, definen una distribución tendiente a lograrlos; (2) globalismo o totalidad, porque todo sistema tiene naturaleza orgánica, una acción que produzca cambios en una unidad muy probablemente producirá cambios en todas las demás, como un ajuste que reacciona globalmente ante un estímulo a cualquier parte; entre las diferentes partes existe una relación de causa y efecto; de tal suerte que la entropía consiste en que los sistemas son dinámicos, constantemente se está rompiendo su equilibrio y gracias a la homeostasis se tiende a conservar dicho equilibrio, como algo sano y adecuado, el clásico ejemplo es como cuando se realiza una actividad física que produce que el cuerpo eleve su temperatura rompiendo así el equilibrio (entropía), entonces el sudor es la reacción automática que lo refresca para que vuelva a la normalidad (homeostasis).

#### 4.04.02 Tipos de sistemas

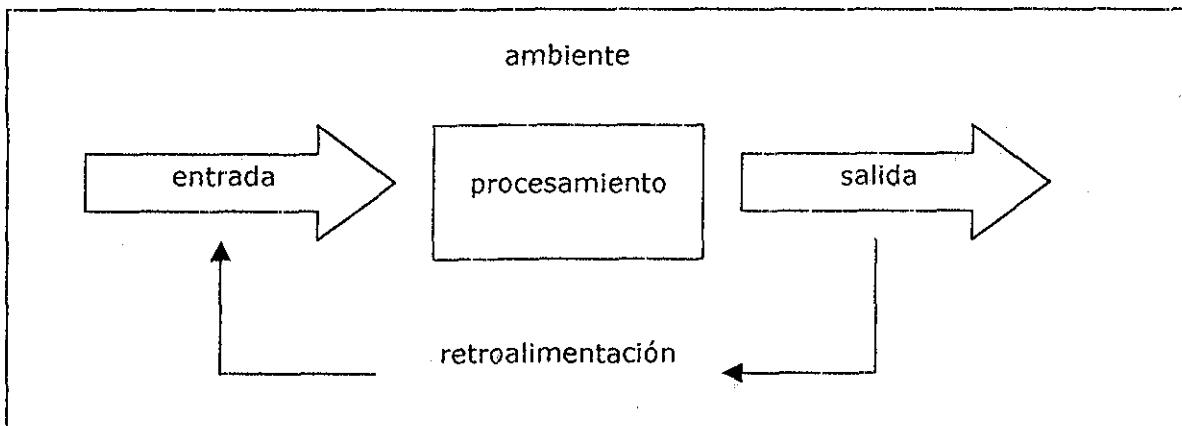
Por su constitución:

- ♦ sistemas físicos o concretos, compuestos de equipos, maquinaria y objetos, elementos reales (hardware), descriptibles en términos cuantitativos de desempeño.
- ♦ sistemas abstractos, compuestos de conceptos, planes, hipótesis e ideas, con símbolos que representan atributos y objetos que solamente existen en el pensamiento de las personas (software).

Por su naturaleza:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ♦ sistemas cerrados, no presentan intercambio con el ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental, mecánicos en equipos.
- ♦ sistemas abiertos, presentan relación de intercambio con el ambiente a través de entradas o insumos (*inputs*) suministrando material o información, que son transformados bajo algún procesamiento (caja negra), dando origen a las salidas o productos (*outputs*), existiendo una retroalimentación que busca comparar la salida con el estándar, para efectos de control o monitoreo; como se muestra en el diagrama siguiente:



#### 4.04.03 Características de las organizaciones como sistemas abiertos

- ♦ comportamiento probabilístico y no determinista de las organizaciones, como todo sistema social reacciona ante su ambiente, como una variable externa, debido a que no existen fronteras incluyendo parámetros desconocidos e incontrolables; el comportamiento humano nunca es totalmente previsible, puesto que las personas son complejas y responden de manera diferente, de tal suerte que el administrador no puede esperar un comportamiento totalmente exacto en consumidores, por ejemplo.
- ♦ las organizaciones como parte de una sociedad mayor constituida por partes menores, percibidas como sistemas dentro de sistemas, complejos de elementos colocados en interacción, que no puede ser entendido mediante la simple investigación de las partes de manera separada; Pearson parte del estudio de la organización como sistema social: la organización tiene todas las propiedades de cualquier sistema social; es un sistema diferenciado de un sistema social mayor (suprasistema), así los otros subsistemas

---

forman el ambiente en que opera la organización; como un tipo especial de sistema social organizado alrededor de la primacía de intereses por el logro de determinada meta sistémica; sus características deben ser definidas por la naturaleza de la situación en que se necesita operar, determinada por las relaciones que prevalecen entre ella y los otros subsistemas especializados, componentes del suprasistema social.

- ◆ interdependencia de las partes, un cambio en una de ellas provoca un impacto sobre las demás, existe la división del trabajo y su coordinación en la integración y control.
- ◆ homeostasis, estado de equilibrio, solo cuando se presentan dos condiciones: (1) unidireccionalidad o constancia de dirección, que a pesar de los cambios del ambiente o de la empresa, se alcanzan los mismos resultados o condiciones previstas, orientándose al mismo fin; (2) progreso con respecto al fin, el sistema mantiene con relación al fin deseado, un grado de progreso que está dentro de los límites definidos como tolerables;
- ◆ la homeostasis es la tendencia del sistema a permanecer estático o en equilibrio, manteniendo su *statu quo* interno, mientras que la adaptabilidad es el cambio en la organización del sistema, en su interacción o estándares necesarios para lograr un nuevo y diferente estado de equilibrio con el ambiente externo, alterando el *statu quo* interno.
- ◆ frontera o límite, es la línea que demarca lo que está dentro y fuera del sistema, no siempre es de manera física, los sistemas sociales tienen límites que se superponen, pues las personas tienen diferentes roles; existe un grado de permeabilidad, cuando las líneas fronterizas permiten intercambio con el ambiente u otros subsistemas, con una interfaz, que es un área o canal situado entre diferentes componentes del sistema, para transferir información o intercambiar materia o energía.
- ◆ morfogénesis, que a diferencia de los sistemas mecánicos y biológicos, los organizacionales tienen la capacidad de modificar sus formas estructurales básicas, que según Buckley es su principal característica identificadora, mediante un proceso cibernético que permite a sus miembros comparar los resultados obtenidos con los deseados, para detectar errores y modificar la situación.

#### 4.04.04 Conclusiones

Este es un enfoque relativamente actual, es muy objetivo y práctico para describir como es que interactúan los suprasistemas con los sistemas y los subsistemas, incluso entre las partes de los mismos existe una dependencia mutua; es curioso, diferentes y relacionado a



la vez, como el ejemplo del organismo, cada aparato tiene sus propias funciones, órganos y están relacionados en un mismo cuerpo, como por ejemplo el aparato circulatorio con su corazón, venas y arterias, el sistema nervioso que conecta a todo el organismo y cómo si las arterias se contraen disminuyendo el fluido sanguíneo normal, pues te duele la cabeza y en un ataque de migraña no puedes ver bien; ésto aterrizado a la organización es lo mismo, un ente con diferentes departamentos, cada uno con su propia función pero todos interconectados, unos clientes y proveedores de otros, si se produce una falla en una parte, se transfiere a otro lugar o lugares, dependiendo de la magnitud, la eficacia de uno depende de la eficiencia de otros, es por ello que no deben haber fronteras más que las que señala el organigrama, en el sentido de la comunicación y apoyo mutuo por aquello del efecto *boomerang*.

#### 4.05 FILOSOFÍA DEL ALTO DESEMPEÑO

##### 4.05.01 Definición

Es la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados, así como las expectativas de los asociados, dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general.

Al alcanzar un alto desempeño se propicia la competitividad tanto de la organización como de las personas.

Destacan los siguientes elementos:

- ◆ convicción y acciones, congruentes a la filosofía institucional y personal.
- ◆ misión, como base para la evaluación del desempeño, en acciones con calidad y competitividad; debiendo ser difundida entre todos los miembros de la organización y entidades que tengan relación con ella.
- ◆ superación, que incluso en la carta magna mexicana, se expresa que la democracia es entendida como un mejoramiento constante de las condiciones de vida del pueblo.
- ◆ estándares, normas y expectativas, basados en los anhelos del usuario, que en un artículo manufacturero es fácil de medir y en un servicio es más difícil; es necesario comparar con otras organizaciones para ubicar a la empresa, también utilizando al *benchmarking*; en el ejercicio profesional, las universidades determinan el perfil del

egresado y al otorgar el título, proporcionan a la sociedad un individuo capaz, para hacer frente a sus necesidades y requerimientos.

- ◆ asociados, o sea los clientes, porque si no son satisfechos no regresarán, donde existe una colaboración entre todos los elementos interdependientes para lograr la máxima satisfacción y la calidad de vida; tanto internamente, debido a que todos somos clientes y proveedores de todos, dentro de la organización y externamente, para aquéllos a los que va dirigido el producto o servicio y en general a la sociedad.
- ◆ valores, facultades humanas inmersas en la cultura, que para el alto desempeño deben cumplirse las expectativas de los asociados siempre y cuando se esté acorde a la filosofía de la organización.
- ◆ sin desperdicios, para la utilización óptima de recursos, evitando desaprovechamiento de materiales y equipo, pero sobre todo de talentos, habilidades, imaginación, tiempo (que es vida), etc. de las personas; menos en países subdesarrollados donde existen tantas carencias, como una responsabilidad social.
- ◆ repercusiones positivas para la calidad de vida, ninguno de los afanes profesionales tendría sentido si no contribuye en forma directa o indirecta a elevar las condiciones de vida de la población en general; en los países latinoamericanos, los niveles de vida se han deteriorado dramáticamente en los últimos años, por lo tanto, es responsabilidad de todo profesionista realizar actividades para remediar esta situación, no tan solo económicas, sino liberar la tensión ocasionada por el rebasar un límite productivo, satisfacción con el propio trabajo, desarrollo de la personalidad y la creatividad, el talento, etc., como deseo legítimo de todo ser humano.

#### 4.05.02 Principios

- ◆ alto desempeño no es un lema empleado sólo en los discursos, es un modo de vida, compromiso de mejoría constante, cotidiano en todas las esferas de la vida, una mística y filosofía de vida.
- ◆ el alto desempeño no se logra de la noche a la mañana, es una cadena de pequeños logros, de mejora constante paulatina, en ocasiones se alcanzan progresos espectaculares, cada avance debe ser reconocido y festejado, sin concentrarse exclusivamente a los procesos, tecnología, artículos y servicios, sino principalmente a las personas

- ♦ la evaluación de la actuación (tanto en el ámbito institucional y grupal como individual) constituye una de las piedras angulares del logro del alto desempeño, de otra manera será imposible determinar los avances y retrocesos, estableciendo estándares y procedimientos para evaluar dicho desempeño; en ausencia de procedimientos cuantitativos o cualitativos, con criterios relativamente objetivos, será imposible verificar el grado de alto desempeño alcanzado; de todas formas la evaluación siempre existe aun informalmente y de manera espontánea, claro que el ideal es una planeación sistemática para aprender de ella.
- ♦ más vale prevenir que remediar, refrán que encierra la filosofía del alto desempeño, implica el ser proactivo y no reactivo, propiciando la creación del futuro, dentro de las posibilidades, para adaptarlo a las necesidades propias.
- ♦ el alto desempeño es una tarea de equipo, con personas, departamentos y organizaciones, no es un logro individual, de tal suerte que todos participan en su esfera de acción, comprometidamente, interactuando en ese gran sistema.
- ♦ el alto desempeño se fundamenta en una serie de valores, principios rectores del comportamiento, que deben ser declarados de manera explícita, facilitando la comunicación y el compromiso.

#### 4 05.03 Conclusiones

Filosofar es profundizar, ir al interior de la persona, preguntarse el por qué de todas las cosas y de todo lo espiritual, encontrando respuestas que ni siquiera la ciencia acepta, pero que el alma abraza; hacer las cosas bien hechas y cada vez mejor es por convicción, es difícil descubrir o determinar cómo opera este fenómeno y cuándo, porque en cada persona es diferente; el hecho es que una vez que se ha alcanzado esta forma de vida, ya no se abandona, aun cuando no exista reconocimiento y se obstaculice, lo cierto es que los frutos son muy grandes, altamente reconfortantes, en beneficio tanto propio como el ser de utilidad para los demás, así sea de aspectos pequeños, la verdad es que vale la pena; de qué serviría pasar por esta vida vegetando o haciendo lo mínimo para pasarla más o menos, sin un mayor esfuerzo y claro sin gozar las mieles de lo excelso.

4.06 CALIDAD TOTAL <sup>92</sup>

## 4.06 01 Características generales

El control de calidad estadístico inició en Japón después de la segunda guerra mundial, con su industria prácticamente destruida, carencias de todo tipo, con la influencia norteamericana, se aplicó control de calidad moderno a las comunicaciones, debido a que el teléfono no era un medio confiable, en mayo de 1946. A pesar de no tener adaptación al pueblo japonés fue exitoso, extendiéndose a otras áreas.

La marca NIJ con base en la Ley de Normalización Industrial en 1950, representa las normas industriales japonesas.

El Dr. Jurán (precursor de los sistemas de control de calidad estadísticos) fue al Japón en 1954, en una serie de seminarios marcó la transición, de su aplicación no tan solo en la planta, sino en toda la gerencia.

La tipología <sup>93</sup> que propuso se clasificó en tres:

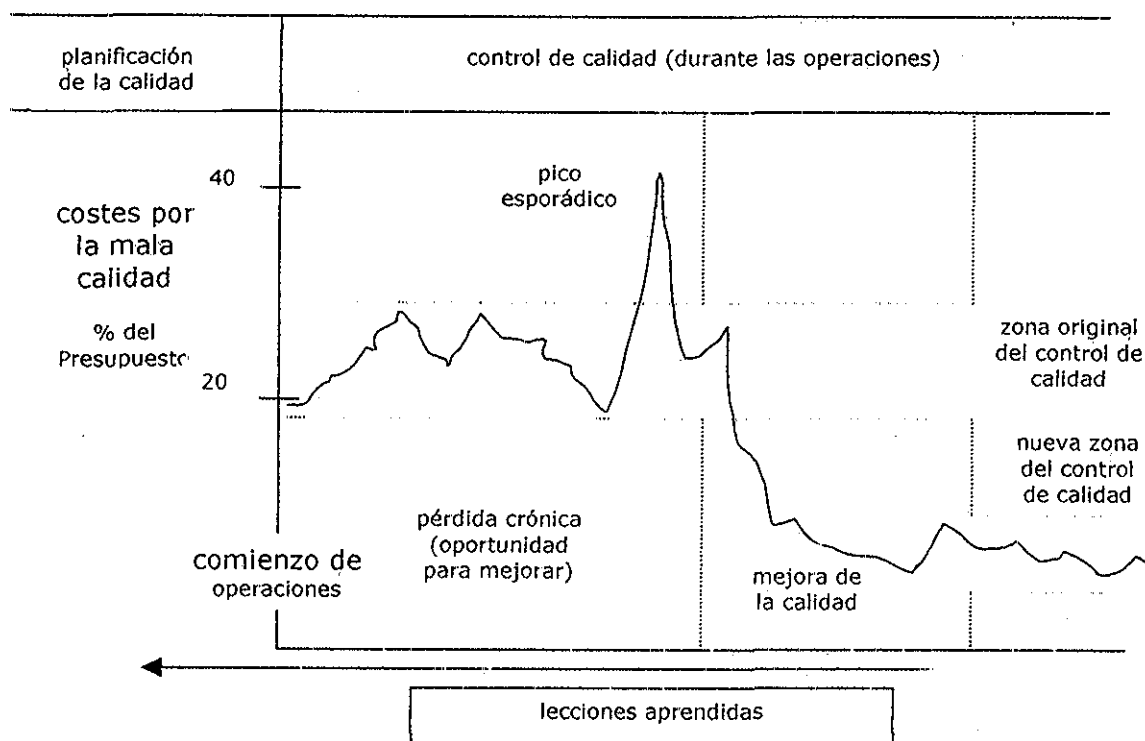
- ◆ todo inicia con la planificación, para suministrar las fuerzas operativas necesarias para la satisfacción a través de los productos, logrando así la calidad.
- ◆ fuerzas operativas, que produzcan el artículo realizando el control de calidad, para eliminar la pérdida crónica planificada.
- ◆ mejorar la calidad, lograr efectivamente la mejora, eliminando la pérdida crónica.

<sup>92</sup> ISHIKAWA, Kaoru: ¿Qué es el Control Total de Calidad?. 1ª Edición, Prentice Hall, Colombia, 1988, pp. 12-199.

<sup>93</sup> JURÁN, J. M.: Jurán y la Planificación para la Calidad 1ª Edición, Madrid, Díaz de Santos, 1990, p. 9.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Lo cual se puede apreciar en la gráfica:



El Dr. Deming también impartió seminarios con los temas siguientes:

- ◆ cómo mejorar la calidad con el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar.
- ◆ importancia de captar la dispersión en los estados.
- ◆ control de procesos con cuadros.

El cual de esta manera introdujo el control de calidad en Japón y desde entonces sigue con sus aportaciones.

#### 4.06.02 Los círculos de calidad

Representan las aportaciones de los trabajadores, son los que producen y por lo tanto, los primeros supervisores.

Se dirigieron hacia la gran masa, cursos por correspondencia, a través de la radio y con textos, de tal suerte que los conocimientos se pusieron en práctica en los lugares de trabajo,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

haciendo hincapié en el voluntariado, autodesarrollo, desarrollo mutuo y a la larga se logró la participación total a fines de 1962.

Las características de los círculos de calidad japonés son:

- ♦ control de calidad en toda la empresa, participando todos.
- ♦ educación y capacitación en control de calidad.
- ♦ actividades en círculos de calidad.
- ♦ utilización de métodos estadísticos
- ♦ actividades de promoción a nivel nacional.

#### 4.06.03 Control de calidad

Es una revolución en el pensamiento de la gerencia que NIJ define como: "un sistema de métodos de producción, que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores, el control moderno utiliza métodos estadísticos y suele llamarse control de calidad estadístico"

Ishikawa dice que "practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad, que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor"

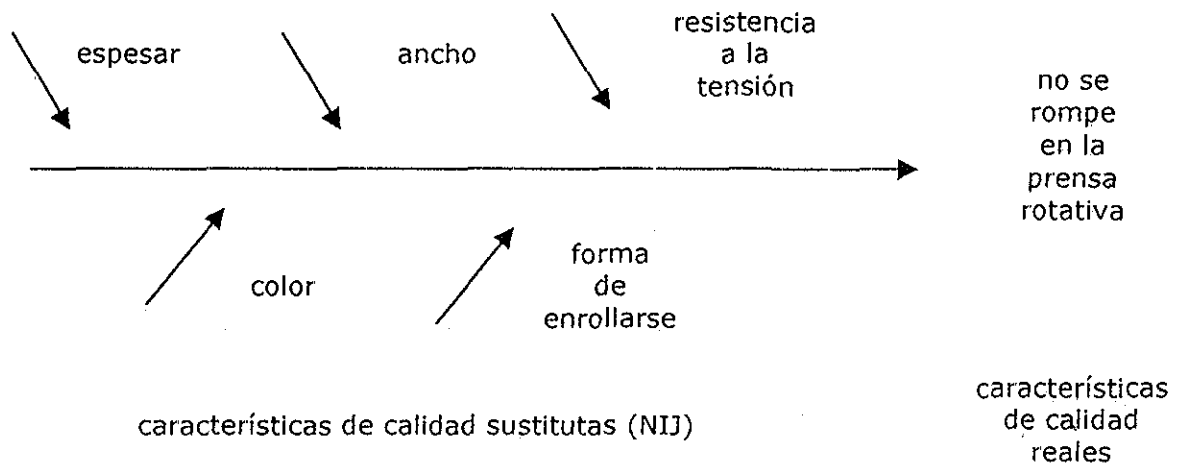
Destacan como puntos importantes:

- ♦ se hace control de calidad con el fin de producir artículos que satisfagan los requerimientos de los consumidores.
- ♦ hincapié en la orientación hacia el cliente.
- ♦ es importante interpretar la palabra calidad en sentido amplio, en el trabajo, servicio, información, procesos, división y personas, incluyendo a todos, sistemas, empresa, objetivos y demás manifestaciones.
- ♦ por muy buena que sea la calidad, el producto no podrá satisfacer al cliente si el precio es excesivo.

Hacer control de calidad significa:

- ♦ emplear el control de calidad como base.
- ♦ hacer el control integral de costos, precios y utilidades.
- ♦ controlar la cantidad, volumen de producción, ventas y existencias, así como la fecha de entrega.

Es necesario conocer la verdadera calidad que cumple con los requisitos de los consumidores, conociendo el significado de calidad, distinguiendo entre características de calidad sustitutas de las reglas, según se observa en el diagrama de pescado, que Ishikawa utiliza para sus explicaciones de causa y efecto, el cual resulta un esquema muy útil y objetivo, de aplicación general; respecto del papel para imprimir periódico, como ejemplo:



Se tienen tres pasos de suma importancia que se deben seguir en la aplicación del control de calidad:

- ◆ entender las características de calidad reales
- ◆ fijar métodos para medirlas y probarlas.
- ◆ descubrir características de calidad sustitutas, entendiendo correctamente la diferencia entre ambas.

Para expresar la calidad se requiere:

- ◆ determinar la unidad de garantía.
- ◆ el método de medición.
- ◆ importancia relativa de las características de calidad.
- ◆ consenso de defectos y fallas.
- ◆ revelar los defectos latentes.
- ◆ observar la calidad estadísticamente.
- ◆ calidad del diseño.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

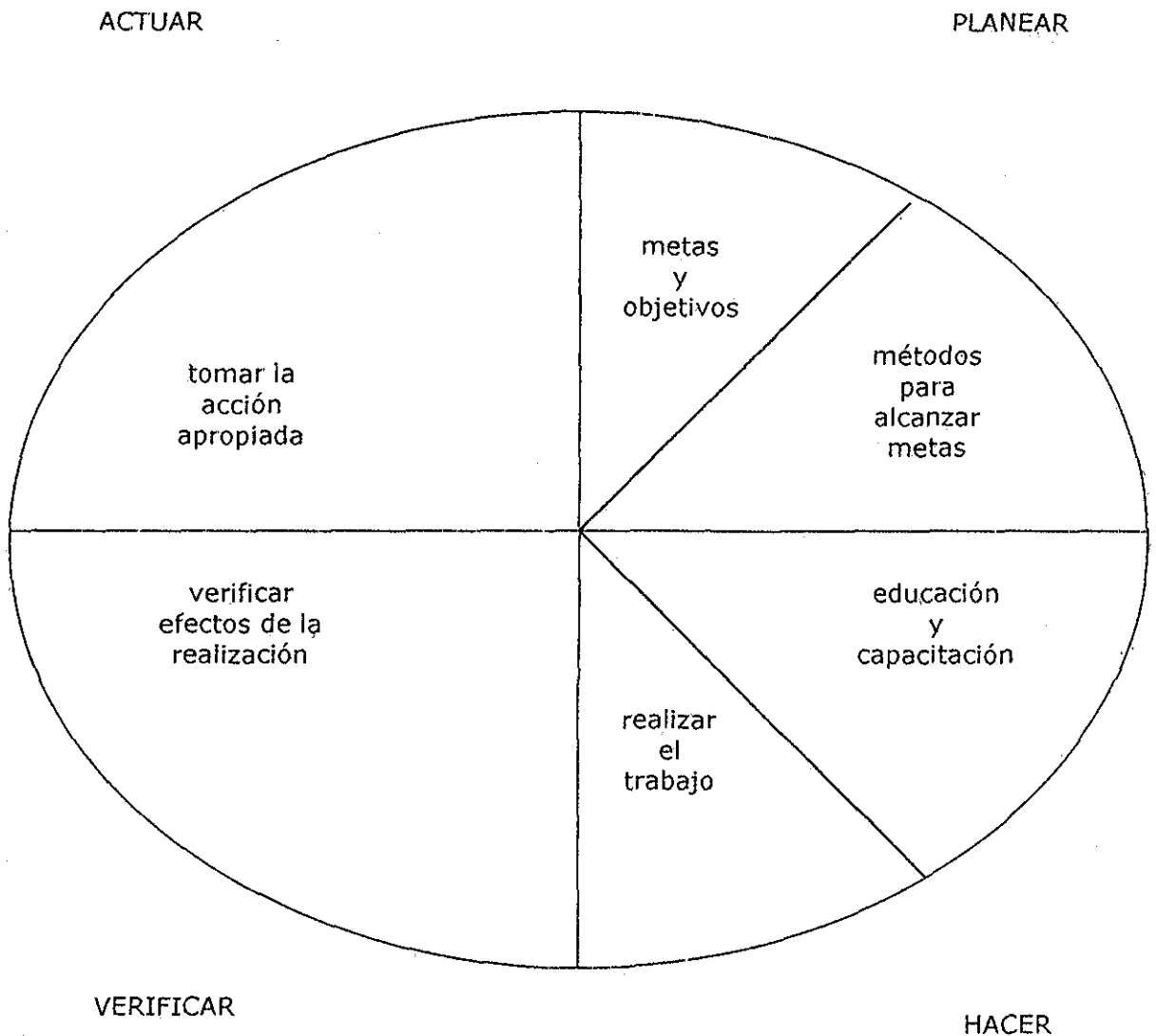
Ciclo de calidad de Deming:



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



El círculo de control se muestra en el siguiente diagrama:



Obstáculos al control y a las mejoras:

- ♦ pasividad entre altos ejecutivos que evaden responsabilidades.
- ♦ personas que piensan que todo marcha bien, sin problemas, satisfechas con el *statu quo*, faltando la comprensión de aspectos importantes.
- ♦ la persona que piensa que es con mucho la mejor, egocéntricamente.
- ♦ personas que piensan que la mejor manera de hacer algo, es la que conocen, confiando en su inexperiencia.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ◆ cuando se piensa en sí mismo y en la división, con un seccionalismo.
- ◆ que no se tiene oídos para las opiniones de otros.
- ◆ se anhela destacar.
- ◆ desánimo, celos y envidia.
- ◆ no se ve más allá del entorno, de otras divisiones, industrias y el medio ambiente en general.
- ◆ que siguen viviendo en su pasado feudal.

La garantía de calidad es asegurar que existan en un producto las características necesarias, para que el cliente lo compre con confianza y lo utilice por largo tiempo en su satisfacción.

El manejo de las quejas por productos defectuosos, es importante, ya que representan focos rojos que informan de un mal, para corregir causas, a lo largo del proceso. Aun que algunas veces el consumidor no se queja, simplemente acude a otro lugar, cosa muy peligrosa, perder el cliente sin saber por qué, para resolver y mejorar. Cuando existe la queja se tienen varias opciones: devolver el dinero, sustituir el producto, resolver el perjuicio de alguna manera, cubriendo la garantía.

#### 4.06.04 Control total de la calidad

Según Feigenbaum "es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, manteniendo la calidad y mejoramiento de calidad, realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios, a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción del cliente".

Sus ventajas son:

- ◆ compañía a prueba de recesiones, verdadera capacidad técnica y de ventas.
- ◆ ganar utilidades destinadas al beneficio de nuestros empleados y para asegurar la calidad, cantidad y costo, ganando confianza en nuestros clientes.
- ◆ incorporación de calidad dentro del producto, que satisfaga siempre al cliente, con la participación plena de los empleados, haciendo énfasis en la solución de problemas que contribuyan a las utilidades, aplicando métodos estadísticos.
- ◆ establecer una empresa cuya salud y características corporativas, permitan un crecimiento sostenido, energía creativa de todos los empleados, teniendo como meta alcanzar la mejor calidad del mundo, con los productos más modernos.
- ◆ crear un lugar de trabajo agradable, mostrando respeto por la humanidad.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

- ◆ mejorar la salud y el carácter corporativo.
- ◆ competitividad y viabilidad, frente a cambios en el medio comercial.
- ◆ alcanzar las siguientes metas: desarrollo del control de la calidad, fortalecerlo y cuidar los recursos humanos.

Representa una revisión conceptual de la gerencia:

- ◆ primero la calidad, no utilidades a corto plazo.
- ◆ orientación hacia el consumidor, no hacia el productor, pensando desde su punto de vista.
- ◆ el proceso siguiente es su cliente, derribando barreras de seccionalismo.
- ◆ utilizar datos y números en las presentaciones, a través de la estadística.
- ◆ respeto a la humanidad y una administración totalmente participante.
- ◆ administración interfuncional.

#### 4.06.05 Conclusiones

Calidad total encierra dos aspectos simultáneamente, el técnico: lo que significa "hacerlo bien desde la primera vez", evitando todos los costos de tiempo, dinero y esfuerzo que conllevan los desperdicios; todo un sistema con sus características tan propias, con innovaciones tales como los círculos de calidad, su autodirección y autosupervisión, enseñanza y apoyo mutuo, con miembros convencidos plenamente, de hacer el producto con la mejor calidad del mundo; revolucionando el concepto de calidad, la satisfacción del cliente, el proceso se invierte, ahora, gracias a la investigación de mercado se determina el nicho a cubrir y las características del producto o servicio, para después planear todo lo que será necesario para producirlo y lanzarlo; creo que es todavía más importante el otro aspecto, la filosofía que encierra, se va a trabajar bien porque eso beneficia a todos, en una gran cadena, incluso hasta mundial, porque si cada empresa se preocupa por el bienestar de sus trabajadores y sus familias, de manera integral y además los hace copartícipes de las utilidades, el círculo virtuoso alcanza magnitudes internacionales y no se trata de un mundo feliz utópico, como dice Ishikawa, quien ya puso la muestra a través de su país, que después de haber sido destrozados, hoy son un gran pueblo.

---

## 4.07 BENCHMARKING

### 4.07.01 Definición

"Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como las representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales", según nos lo señala Finnigan

### 4.07.02 Clasificación

Se puede clasificar en relación a su objeto en:

- ♦ interna, mejores desempeños en la empresa.
- ♦ competitiva, mejores competidores.
- ♦ mejor de la clase o funcional, organizaciones en cualquier industria con funciones o procesos que utilizan las mejores prácticas.

La clasificación en términos de sus metas:

- ♦ de desempeño, identificando quien se desenvuelve mejor, con base a mediciones de productividad.
- ♦ estratégico, con alianzas a través de un número limitado de empresas no competidoras.
- ♦ de procesos, busca las mejores prácticas mediante estudios personales y observaciones de procesos comerciales clave, sin importar quienes sean los candidatos.

### 4.07.03 Áreas y niveles de aplicación

- ♦ negocios, con indicadores financieros globales, funciones, estructuras y estrategias.
- ♦ productos y servicios, desempeño, precios y características.
- ♦ funciones, procesos de alto nivel.
- ♦ subfunciones, tareas discretas, procesos, actividades, operaciones y capital humano.

### 4.07.04 Fases para la realización del proceso

- ♦ conceptualización del proyecto.

- ♦ planeación de qué, cómo y para qué se desea comparar.
- ♦ recolección preliminar de datos.
- ♦ selección de "lo mejor de su clase".
- ♦ recolección de datos de "lo mejor de su clase".
- ♦ evaluación.
- ♦ plan de implantación de mejoras.
- ♦ implantación.
- ♦ evaluación de los resultados.
- ♦ retroalimentación a las diversas fases del proceso.

Camp propone el siguiente proceso:

FASE	ETAPA
planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ identificar lo que debe someterse a análisis: Qué</li> <li>♦ Identificar con quién se hará la comparación: Quién</li> <li>♦ determinar el método para obtener información: Cómo</li> </ul>
análisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ identificar las brechas existentes que nos separan del mejor</li> <li>♦ establecer metas de desempeño mejorado</li> </ul>
integración	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ comunicar los descubrimientos</li> <li>♦ fijar metas operacionales</li> </ul>
acción o ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ desarrollo de planes, implantar y supervisar las acciones</li> <li>♦ recalibrar los <i>benchmarks</i> (mejoramiento de los estudios)</li> </ul>
madurez	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ lograr una posición de liderazgo</li> <li>♦ integrar las prácticas a los procesos</li> </ul>

#### 4.07.05 *Benchmarks*

Son los estándares o medidas para comparar o juzgar el desempeño que se tiene, partiendo de la brecha o diferencia detectada, para poder definir las oportunidades de mejora.

Brecha es la diferencia entre el actual nivel de desempeño y el de la organización utilizada como modelo en la comparación, teniendo diferentes tipos:

- ◆ brecha negativa, cuando la práctica de comparación es claramente superior.
- ◆ en paridad, no existe diferencia apreciable o discernible entre los niveles de desempeño
- ◆ brecha positiva, cuando la propia organización es la mejor.

4.07.06 Beneficios del *Benchmarking* y limitaciones

ENFOQUE	BENEFICIOS
entender las necesidades del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ desarrollo del enfoque hacia el cliente</li> <li>◆ comprender cuáles son sus satisfactores</li> </ul>
conocer el proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ énfasis en la propiedad del proceso</li> <li>◆ desarrollo de mediciones basadas en el cliente</li> <li>◆ actualización de fuerzas y debilidades</li> </ul>
incorporación de las mejores prácticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ acuerdo sobre cuáles prácticas funcionan mejor</li> <li>◆ cuáles son aplicables e implementables</li> <li>◆ mejoramiento de procesos</li> </ul>
conocer a las organizaciones líder de la industria	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ sobrepasar la incredulidad</li> <li>◆ aprendizaje organizacional</li> <li>◆ catalizar el cambio</li> <li>◆ asociarse y compartir información a largo plazo</li> </ul>
incorporación de las mejores prácticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ acordar rápidamente cuáles prácticas funcionan mejor</li> <li>◆ aplicables y factibles</li> <li>◆ mejorar los procesos</li> <li>◆ enfocarse en el mejoramiento continuo</li> </ul>
obtener un desempeño superior	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ aumentar la satisfacción del cliente</li> <li>◆ incrementar la calidad, productividad y utilidades</li> <li>◆ mayor margen competitivo</li> </ul>
ALCANCES	LIMITACIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ facilita que una empresa conozca sus puntos fuertes y débiles</li> <li>◆ la perspectiva de mejoramiento es a largo plazo y en lograr una superioridad tangible</li> <li>◆ constituye un apoyo en la toma de decisiones, permitiendo que se formulen sobre bases objetivas y verificables</li> <li>◆ ayuda a establecer metas y objetivos alcanzables</li> <li>◆ facilita el mejoramiento de la estructura organizacional, sistemas administrativos y de trabajo tanto como los de la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ no siempre es fácil que el directivo se comprometa a un esfuerzo permanente</li> <li>◆ puede requerir de bastante tiempo para lograr los resultados deseados</li> <li>◆ existen dificultades para obtener información: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ negación de la empresa con quien se desea comparar</li> <li>✓ impedimentos legales</li> </ul> </li> </ul>

## 4.07.07 Perspectiva mexicana

- ♦ pocas empresas han sentido la necesidad de conocer quiénes son sus competidores en el ámbito internacional o mejores en tal o cual proceso.
- ♦ es incipiente el proceso de autoanálisis para identificar las mejores prácticas.
- ♦ para tener acceso a las fuentes internacionales debe existir capacidad de intercambio.
- ♦ algunas empresas solo comparten información con sus socios tecnológicos, clientes o proveedores, pero no con filiales mexicanas.
- ♦ el sistema cultural mexicano no es tan propenso a este sistema.
- ♦ para algunas empresas resulta ingenuo compartir lo que les ha dado una ventaja competitiva (resulta que no solo las organizaciones mexicanas tienen ese sentir).
- ♦ los dos factores principales del *benchmarking* son la credibilidad y confianza, por lo que las compañías competidoras no comparten entre ellas información.
- ♦ no resulta lógico que empresas internacionales desarrolladas que nos venden tecnología, quieran compartir información.
- ♦ empresas que tienen verdaderamente algo valioso, creen no tener nada que ganar con empresas subdesarrolladas.
- ♦ se nos ubica como empresas de mano de obra barata, no por mejores prácticas, ni como cerebros.
- ♦ interdependencia solo entre iguales.
- ♦ se tienen elementos éticos, políticos y sociales.
- ♦ empresas grandes ensambladoras de automóviles, siguen trabajando en México, también por su rentabilidad, costo, calidad y porque aquí tienen lugar algunas de sus mejores prácticas.
- ♦ nuestra fuerza de trabajo es joven y tiene deseos de aprender, con un alto potencial de proveer calidad de clase mundial.
- ♦ el riesgo de que develar información signifique el cierre de plantas.
- ♦ en el otro lado de la moneda muchas empresas mexicanas han logrado éxitos con estas prácticas de intercambio, pero estarán dispuestas a compartir sus propios logros con otras.
- ♦ adaptando este sistema se puede brindar una ruta más de acceso a una mejor competitividad organizacional.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



4.07.08 Principios

- ◆ legalidad, no a los intereses personales, sobornos y toda clase de acciones indebidas.
- ◆ intercambio, proporcionar el mismo nivel de información.
- ◆ confidencialidad, la información no debe comunicarse al exterior, sin previo consentimiento de las partes.
- ◆ uso, la información solo debe utilizarse para mejoras dentro de las compañías sociales.
- ◆ contacto con terceros, obteniendo permiso de las partes para comunicarse con otras empresas, que no pertenecen al grupo social.
- ◆ preparación, disponer adecuadamente del estudio con personas capacitadas.

4.07.09 Conclusiones

Para poder tener acceso al juego de la globalidad se tiene que participar en todas las formas que marca la nueva tecnología; el *benchmarking* tiene muchas ventajas, tenemos que dejarnos de prejuicios tan arraigados, como es la falta de confianza en nosotros mismos y por ello no regalamos nuestra información, que tanto que nos costó, lo único que hacemos es encerrarnos en nuestra muralla china, retrocediendo grandemente, perdiendo la oportunidad de aprender de otros y así enriquecernos mutuamente. Las nuevas tendencias van en el sentido de romper límites, que todos ganemos más y esto solo se logra al compartir; porque la posibilidad de que uno entre cien es el único que se queda con el pastel entero, es peor que si nos lo dividimos equitativamente; además es increíble lo que se logra cuando decidimos unirnos, las ganancias se elevan y el pastel a repartir crece.

4.08 LIDERAZGO PARA LA COMPETITIVIDAD Y EL COMPROMISO

4.08.01 Perfil de alto desempeño de los líderes

- ◆ aspectos gerenciales, conocimiento detallado y actualizado del campo de acción de la organización, con una comprensión del papel de las diferentes funciones y sus interrelaciones.
- ◆ trabajo en equipo, compartiendo información, fomentando la expresión de opiniones y sentimientos, aprovechando conflictos.

- ◆ relaciones interpersonales, sensibilidad hacia los puntos de vista de los demás y sus problemas, tanto como la orientación hacia el cliente.
- ◆ comunicación, expresión verbal fluida y clara, tanto individual como grupal, con un enfoque hacia las necesidades del receptor.
- ◆ énfasis en la misión, enfoques a largo plazo, aspectos globales, para dirigirse a ella a pesar de los obstáculos.
- ◆ motivación a los asociados o colaboradores, fijando objetivos ambiciosos y realistas, aprendiendo de los errores y reconocimiento de logros.
- ◆ compromiso con la calidad y competitividad, orientando las acciones hacia la mejora continua, con honestidad e integridad.
- ◆ desarrollo de asociados y colaboradores, búsqueda constante del desenvolvimiento exitoso personal y profesional.
- ◆ solución de problemas, recolectando datos sobre hechos para tomar mejores decisiones, generando cuestiones innovadoras.
- ◆ aspectos técnicos, entendiendo de costos, ingresos, mercados, valor agregado, etc.

#### 4.08.02 Conclusiones

Es precisamente el líder quien va a hacer posible el alto desempeño, en su labor de *influencia en su equipo, como un modelador que esculpe, conociendo y aprovechando todos los recursos, por supuesto que más los humanos, integralmente; teniendo capacidades elevadas y actualizadas para tan ambicioso objetivo, grandes sueños, que gracias a su potencial prospectiva y estratégica convierte en realidad, contribuyendo a que suceda lo mismo con las aspiraciones de los dueños y todos los colaboradores, aportando satisfactores a los clientes, lo cual repercute en toda la sociedad.*

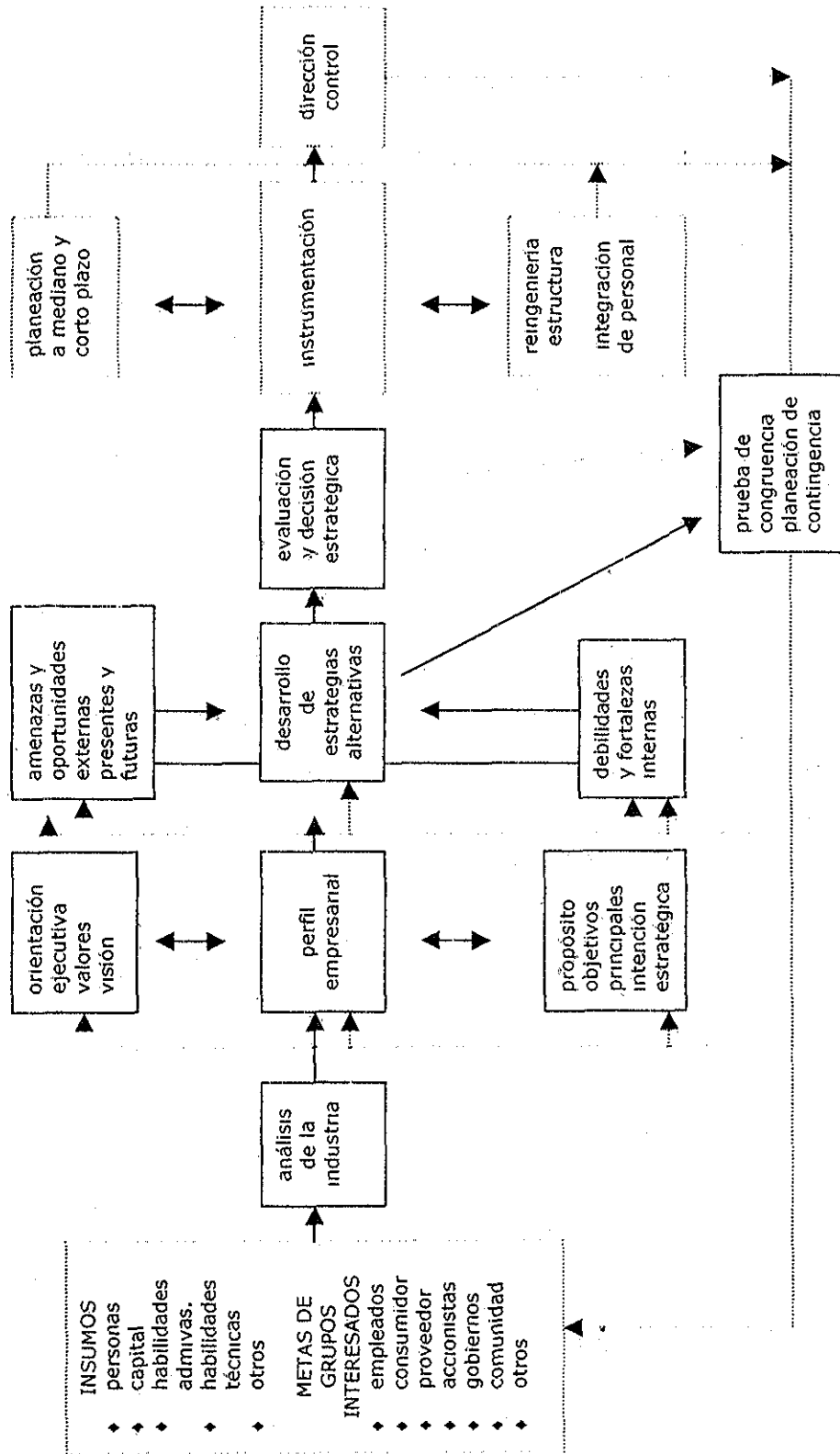
### 4.09 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

#### 4.09.01 Características generales <sup>94</sup>

A continuación se presenta el modelo del proceso de planeación estratégica:

---

<sup>94</sup> KOONTZ, Harold *et al.*: *op. cit.*, pp 164-174.



\*

---

Los insumos de la organización son todos aquellos elementos materiales y humanos que entran en el proceso y van a jugar un papel específico.

El análisis de la industria, como lo señala Porter, incluye la evaluación del atractivo mediante el estudio de las condiciones externas, centrandó la atención en el tipo de competencia interior, las posibilidades de que nuevas empresas se incorporen al mercado, productos sustitutos, tanto como la posición de oferentes y compradores/clientes.

El perfil empresarial, es el punto de partida para determinar dónde se encuentra una compañía y hacia dónde debe dirigirse; los administradores de alto nivel determinan el propósito básico de la empresa, evaluando su situación competitiva. Lo cual se encuentra en la misión de la entidad.

Orientación de ejecutivos, valores y visión, constituyen un perfil empresarial producto de las personas y gerentes de primer nivel, cuya orientación es importante para la formulación de la estrategia, creando un ambiente organizacional, así su visión determina la dirección de la empresa, en consecuencia, sus valores, preferencias y actitudes frente al riesgo deben examinarse detenidamente.

Propósito, objetivos principales e intención estratégica, constituyen los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de una empresa, con la determinación de triunfar en un entorno competitivo.

Ambiente externo presente y futuro, debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades, en torno a la situación competitiva, factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos, avance tecnológico, productos y servicios en el mercado, etc.

Ambiente interno, siendo necesario auditarlo y evaluarlo, respecto de los recursos de la empresa, sus fortalezas y debilidades, en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización, productos y servicios, recursos humanos y financieros, imagen, estructura, clima organizacional, sistemas de planeación y control, relaciones con clientes, etc.

Desarrollo de estrategias alternativas, con base a los ambientes interno y externo, una empresa puede especializarse o concentrarse, diversificarse, internacionalizarse, incluso hasta liquidarse.

Evaluación y elección de estrategias, de acuerdo con los riesgos implicados, quizá dejando pasar oportunidades redituables de alto riesgo, que pudieran llevar a la quiebra; la oportunidad es un parámetro que determina el momento exacto de realizar una acción.

Planeación de mediano y corto plazos, como metas parciales a los objetivos a largo plazo de la planeación estratégica.

Instrumentación mediante reingeniería de la estructura organizacional, innovando, de tal suerte que se revisen y reformulen las funciones, sus líneas de autoridad y jerarquía, los niveles y los procedimientos en general, para que sean flexibles y siempre estén acordes a las situaciones cambiantes.

Liderazgo y control, en el ejercicio de la guía del personal hacia el logro de las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, realizando comparaciones sistemáticas, para sondear la situación real y poder realizar las medidas correctivas conducentes y de manera oportuna.

Prueba de congruencia y planeación de contingencias, como último aspecto clave del proceso de planeación estratégica, que se realiza en todas las fases del proceso, teniendo en cuenta que siempre existe la imposibilidad de prever el futuro con un alto grado de certidumbre, de tal suerte que deben existir, ya planeadas, alternativas supletorias, de acuerdo a las situaciones que pudieran presentarse.

Para una instrumentación exitosa de estrategias se recomienda:

- ◆ comunicar las estrategias a todos los administradores clave responsables de tomar decisiones.
- ◆ desarrollar y comunicar premisas de planeación.
- ◆ comprobar que los planes de acción contribuyan a los objetivos y estrategias principales, siendo el reflejo de ellos y revisando regularmente las estrategias.
- ◆ desarrollar estrategias y programas de contingencia.
- ◆ adecuar la estructura organizacional a las necesidades de planeación.
- ◆ insistir permanentemente en la planeación y la instrumentación de estrategias.
- ◆ crear un clima empresarial que induzca a la planeación.

#### 4.09.02 FODA

La matriz TOWS (FODA), es una herramienta moderna para el análisis de situaciones, para detectar las relaciones entre las variables más importantes, como marco conceptual para un estudio sistemático que facilita el apareamiento entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización, para sistematizar la toma de decisiones. En donde "T" significa amenazas *threats*, "O" oportunidades, "W" debilidades

*weaknesses* y "S" fortalezas *strengths*, conocida como FODA en español, "F" fortalezas, "O" oportunidades, "D" debilidades y "A" amenazas, como se observa en el cuadro siguiente:

<p>factores internos</p> <p>factores externos</p>	<p>"F" Fortalezas internas cualidades: administrativas operativas financieras comercialización investigación desarrollo ingeniería</p>	<p>"D" Debilidades internas deficiencias: administrativas operativas financieras comercialización investigación desarrollo ingeniería</p>
<p>"O" Oportunidades externas cambios favorables en condiciones: económicas políticas sociales productos servicio tecnología mercados</p>	<p>Estrategia FO maxi - maxi</p> <p>potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades</p>	<p>Estrategia DO mini - maxi</p> <p>estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades</p>
<p>"A" Amenazas externas riesgos y cambios negativos en condiciones: económicas políticas sociales productos servicio tecnología mercados</p>	<p>Estrategia FA maxi - mini</p> <p>uso de fortalezas para afrontar o evitar amenazas</p>	<p>Estrategia DA mini - mini</p> <p>atrincheramiento, liquidación o sociedad en participación</p>

#### 4.09.03 Planeación estratégica del capital humano

Iniciando con un FODA del personal, para hacer los cambios pertinentes e implementar los planes que faciliten la consecución de la misión y objetivos institucionales en el presente y

en el futuro, para después determinar las tácticas en las áreas funcionales y diversas unidades, emanando así la estructura y requerimientos del clima organizacional.

#### 4.09.04 Proceso de planeación estratégica del factor humano

Iniciando con el análisis e integración de aspectos relativos al personal, interactuando con cuestiones económicas, políticas y sociales, en función a diversos factores:

- ◆ factores externos: inflación, productividad, empleo, consumo, tipo de cambio, impuestos, mercados, escolaridad, población económicamente activa, etc.
- ◆ factores socioculturales, demográficos y ambientales: tasa de nacimiento, mortalidad y divorcio; programas de seguridad social; ingreso *per capita*; valores culturales; estilos de vida, confianza en el Gobierno; roles sexuales; programas ambientales; manejo de desperdicios y reciclaje; valores y actitudes de la comunidad; etc.
- ◆ otros factores; conocimiento y manejo de fortalezas y debilidades del factor humano; tecnología instalada; estructura administrativa; cultura organizacional; objetivos institucionales; estado financiero de la empresa.
- ◆ fortalezas relativas al factor humano: productividad; capacitación y desarrollo; infraestructura adecuada; sindicato; planes de prestaciones; sistema eficiente de comunicación interna; sistema de incentivos; etc.
- ◆ principales debilidades; cultura corporativa débil y disfuncional; injusticia y desigualdad en sueldos; clima insatisfactorio; falta de calidad en el servicio; inapropiada planeación y desarrollo del factor humano; servicio de comedor insuficiente; deficiente sistema de evaluación del desempeño; falta de control en las normas de seguridad e higiene; etc.

Concluyendo que una estrategia de recursos humanos, basada en el estudio de los factores anteriores, deberá:

- ◆ ser proactiva, adelantándose a los acontecimientos sin esperar a que ocurran.
- ◆ asegurar que el personal sea capaz de cumplir la misión.
- ◆ evaluar el perfil y naturaleza de la organización en el futuro.
- ◆ formular y poner en práctica planes que permitan contar con los talentos humanos necesarios para apoyar el desarrollo.
- ◆ contar con un coordinador del área relativa al factor humano.

Fuentes externas, tomando en cuenta lo que sucederá en el ambiente de la organización puesto que influirá en ella: pronósticos de la economía nacional; planes educativos nacionales; planes educativos institucionales; etc.

Fuentes internas, en la planeación de recursos humanos dentro de la empresa: objetivos de la organización; pronósticos económicos; pronósticos tecnológicos; etc.

4.09.05 Ejemplo de matriz FODA en recursos humanos:

•  
•  
•  
•



	<p><b>"F" FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ antigüedad en su mercado</li> <li>◆ capacitación de la fuerza de ventas</li> <li>◆ relaciones con el sindicato</li> <li>◆ aulas adecuadas para cursos</li> <li>◆ servicios sociales</li> <li>◆ comunicación interna</li> <li>◆ sistema de incentivos</li> </ul>	<p><b>"D" DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ cultura corporativa débil y disfuncional</li> <li>◆ inequidad en sueldos</li> <li>◆ clima conflictivo</li> <li>◆ no hay procesos bien definidos</li> <li>◆ planeación y desarrollo insatisfechos</li> <li>◆ servicio de comedor insuficiente</li> <li>◆ falta de control en normas de seguridad e higiene</li> </ul>
<p><b>"O" OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ pronóstico de aumento de demanda</li> <li>◆ convenio con empresa extranjera importando tecnología de punta</li> <li>◆ estímulos fiscales por programas ambientales</li> <li>◆ reciclado constante</li> <li>◆ se prevé estabilidad cambiaria</li> <li>◆ menos horas extras que la competencia</li> <li>◆ no al programa de hoy no circula por productos perecederos</li> </ul>	<p><b>"FO" ESTRATEGIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ planeación de una contratación progresiva de vendedores para aprovechar el aumento de la demanda, aprovechando su capacidad producto de la reciente capacitación novedosa y efectiva.</li> </ul>	<p><b>"DO" ESTRATEGIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ revisión inmediata de la administración de sueldos, aprovechando la adecuada distribución de cargas de trabajo sin horas extras</li> <li>◆ sistema equitativo de compensaciones que favorecerá la productividad</li> </ul>
<p><b>"A" AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ aumento en cargas fiscales</li> <li>◆ tasa de inflación creciente</li> <li>◆ deslealtad de empleados</li> <li>◆ falta de competitividad por tecnología obsoleta</li> <li>◆ compañías transnacionales</li> <li>◆ sanciones por contingencias ambientales</li> <li>◆ la competencia ofrece mejores salarios a los técnicos</li> <li>◆ compactación de rutas por pérdida de mercado</li> </ul>	<p><b>"FA" ESTRATEGIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ elevar el nivel salarial hasta equipararlo al nivel de incentivos, para evitar la deslealtad y rotación</li> </ul>	<p><b>"DA"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ minimizar debilidades y evitar amenazas</li> </ul>

---

**4.09.06 Pronóstico de necesidades de capital humano**

Con base a los datos aportados por la planeación se elabora:

- ◆ pronóstico de requerimientos, conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, intereses, con que deberá contar el personal en el futuro en cada sector, apoyándose en análisis de puestos proyectados.
- ◆ pronóstico de la oferta de mano de obra, con proyecciones de la población, educación y crecimiento de la industria o actividad económica.

**4.09.07 Inventario actualizado de capital humano**

Para conocer las capacidades del personal en el presente, en sus talentos únicos, para los reemplazos, ascensos y transferencias.

Tomando en cuenta los cursos que han tomado y estudios recientes, en el desarrollo de carrera y efectividad de la productividad.

**4.09.08 Utilización de procesos electrónicos**

Para el manejo de la gran masa de datos relativos al capital humano:

- ◆ en la administración, datos personales, familiares, *curriculum*, idiomas, trayectoria interna y externa, puestos, adscripciones, fortalezas, debilidades, pasatiempos, reconocimientos, diplomas, referencias, contrato, seguros, experiencia, movilidad, cursos, desempeño, préstamos, áreas de oportunidad, etc.
- ◆ planeación integral y análisis de la carrera de ejecutivos, generando estadísticas en los segmentos laborales y estudio de reemplazos.
- ◆ sistema de administración integral de la capacitación, de acuerdo a las necesidades planear los cursos, costos, fechas, participantes, exámenes, etc., para cubrir los perfiles de puesto.
- ◆ sueldos y compensaciones, comparando estadísticas sistematizadas, analizando equidad interna y externa.
- ◆ selección de personal, integra información de candidatos en una base de datos para analizar y evaluar en los diferentes aspectos, formando una cartera que facilita tomar decisiones comparativamente.

---

#### 4.09.09 Seguimiento y evaluación

El proceso termina con la integración de nuevos miembros a la organización o la capacitación y desarrollo de los ya existentes, siendo preciso verificar si las acciones emprendidas proporcionaron los resultados esperados, estableciendo un sistema de seguimiento para evaluar constantemente e implementar las modificaciones pertinentes, debido a que la planeación estratégica del capital humano está ligada estrechamente a la de toda la organización.

#### 4.09.10 Planeación prospectiva <sup>95</sup>

Los estudios del futuro son un tipo de investigación especialmente creativa, orientada a la exploración del porvenir, con el objeto de proporcionar información relevante, en una prospectiva a muy largo plazo que permita apoyar la toma de decisiones; Amara señala diversos objetivos:

- ◆ identificar y analizar alternativas futuras.
- ◆ caracterizar el grado de incertidumbre asociado con cada opción.
- ◆ identificar áreas clave precursoras de futuros particulares.
- ◆ examinar las implicaciones de una gama de planteamientos hipotéticos.
- ◆ adquirir una mayor comprensión de los procesos de cambio
- ◆ aguzar el conocimiento y comprensión sobre nuestras preferencias.

La categoría mental del futuro es que sólo existe imaginativamente en el presente, ámbito abierto al devenir y creatividad humana, en donde el hombre como ser actuante tiene un campo de libertad y voluntad, como ser pensante se enfrenta a un ámbito de incertidumbre, como ser sensible tiene deseos y aprehensiones.

La prospectiva consiste en atraer y concentrar la atención sobre el porvenir imaginándolo a partir del futuro y no del presente, no busca adivinar el futuro sino construirlo, preocupándose por la evolución, el cambio y la dinámica de los sistemas sociales, generando visiones alternativas de futuros deseados, haciendo explícitos escenarios factibles, estableciendo los valores y reglas de decisión para seleccionar y alcanzar futuros más deseables, que constituyen un conjunto de aspectos específicos que hacen apetecible una

---

<sup>95</sup> MIKLOS, Tomás *et al* : Planeación Prospectiva. Una estrategia para el Diseño del Futuro. 11ª Reimpresión, México, LIMUSA, 2000, pp. 31-99.

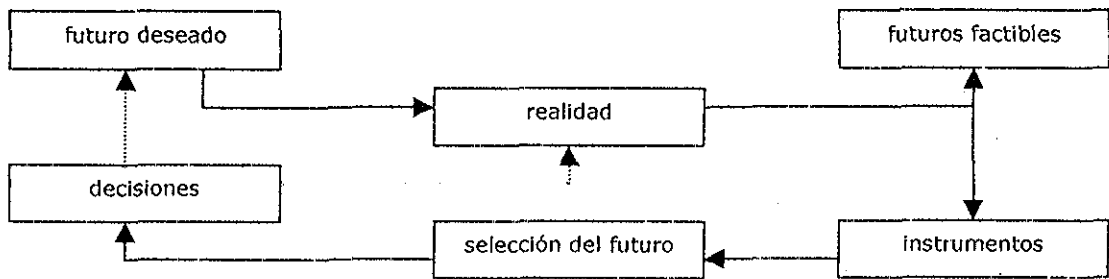
---

configuración futura, digna de perseguirse hasta conquistarse, de tal suerte que ese futuro brinda una guía de elección bajo la cual son manejados implícita y explícitamente dichos valores; sus características principales son:

- ◆ visión holística, enfocando la atención hacia un conjunto muy definido y a las partes que lo integran y su interacción, mirando sistémicamente, manejando información, atendiendo más a criterios de relevancia y de alcance que a los de profundidad, involucrando los aspectos más trascendentes.
- ◆ variables cualitativas, sin descartar elementos que pueden ser cuantificados que juegan un papel importante, los juicios personales son frecuentemente los mejores elementos de información sobre los factores que tendrán que influir en el curso de los eventos; estableciendo objetivos que no son mensurables, incluso.
- ◆ creatividad, como dice Rausepp, la única manera de sobrevivir en un mundo golpeado por el cambio es la creación e innovación, produciendo algo nuevo y valioso, encontrando nuevos y mejores caminos de hacer las cosas; así los elementos de la creatividad son: poder tal de la fantasía que trasciende a la realidad, capacidad de descubrir relaciones entre las cosas, sensibilidad en la percepción, cierto grado de inquietud con anticonformismo, facilidad para imaginar hipótesis y audacia para emprender nuevos caminos.
- ◆ participación y cohesión, intentando alcanzar un consenso o al menos un compromiso, entre los actores sociales, promoviendo el intercambio de ideas, compartiendo un objetivo común, un acuerdo sobre la problemática, analizando las capacidades y potencialidades para la acción, su rol clave y la decisión de cada participante, promoviendo así la cohesión.
- ◆ preeminencia del proceso sobre el producto, no es tan importante el logro exacto de los propósitos, comprendiendo una dimensión pedagógica que enseña con las experiencias, pensando que solo lo mensurable vale la pena, el proceso es lo que tiene la carga axiológica, involucrándose en el diseño del futuro creando una intencionalidad.
- ◆ convergencia - divergencia, dentro de un ciclo iterativo formando relaciones dinámicas; quienes entran en polémica forman una divergencia, que cuando se conforman en un escenario normativo, el acuerdo en el nivel estratégico de ideas, logra la convergencia; proceso altamente complejo y rico a la vez
- ◆ finalidad constructora, no se trata exclusivamente de imaginar futuros deseables y posibles, contiene estudios de naturaleza proyectiva, determinando hasta dónde llega la

prospectiva en dos planos: conceptual respecto de la forma de pensar y actuar hacia el porvenir, concibiéndolo como un horizonte de posibilidades, acciones y logros; mientras que el segundo, que es el práctico, encierra mayor complejidad, con beneficios inmediatos (utilidad), cambios políticos, convencimiento en la apertura del futuro, cuestionamiento sobre la racionalidad de un plan a largo plazo.

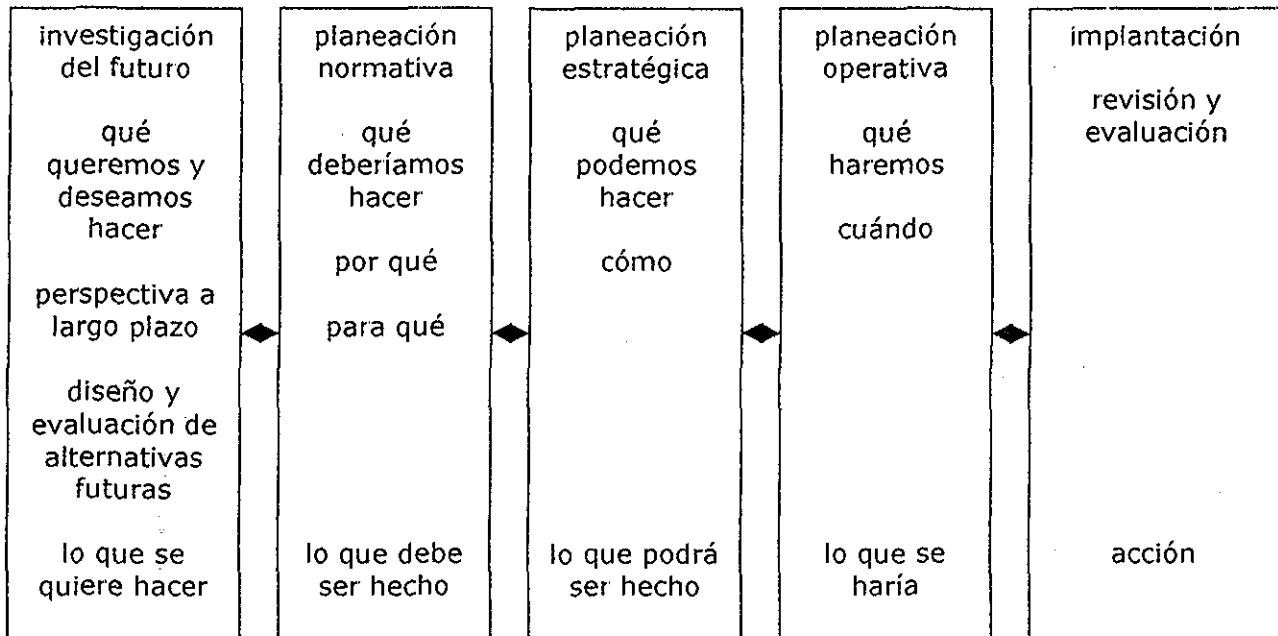
El paradigma de planeación prospectiva se muestra a continuación en el diagrama:



La prospectiva se concibe como un insumo básico para la planeación, apoyando el logro de los siguientes objetivos:

- ◆ construir escenarios o imágenes que consideren la visión del futuro, una percepción dinámica de la realidad y prefiguración de alternativas viables.
- ◆ aportar elementos estratégicos a los procesos de planeación y apoyo a la toma de decisiones.
- ◆ impulsar la planeación abierta y creativa fundamentada en una visión compartida del futuro.
- ◆ proporcionar el impulso requerido para transformar la potencialidad en capacidad.
- ◆ aportar una guía conceptual conductora del estudio de aquellos aspectos relevantes, que permita enfrentar con eficacia y eficiencia la complejidad del contexto actual.

Se muestra el modelo general de planeación:

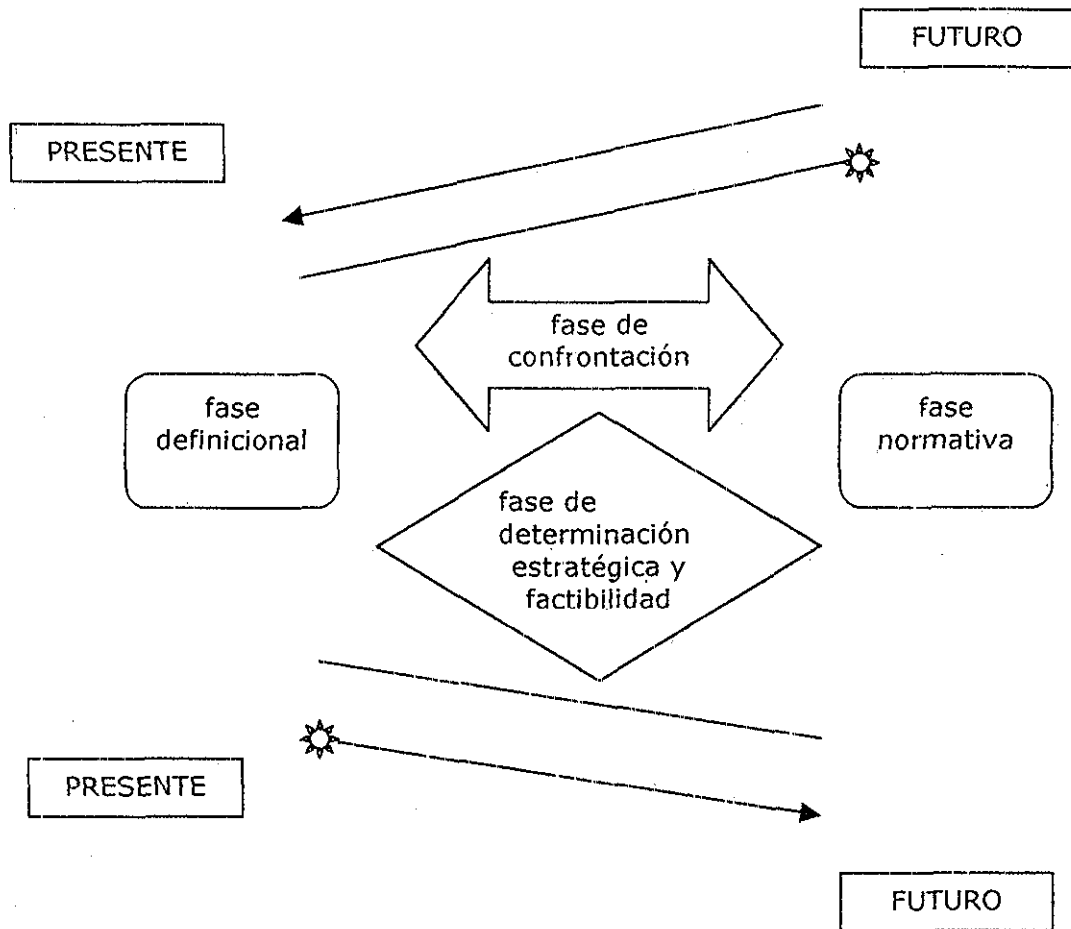


Sus fases son:

- ♦ normativa, diseñando el futuro deseable con el surgimiento de expectativas y aspiraciones más profundas, un acto de anticipación; formando la imagen del futuro lógico, extrapolarlo la realidad hacia el futuro, identificando sus fuerzas y debilidades, criticando al presente, utilizando técnicas como las proyecciones de referencia.
- ♦ definicional, determinando cómo es el presente, principales características, percibiendo la realidad, en todos sus niveles, político, económico, social, administrativo, etc.; la investigación del presente y el pasado, sólo son útiles para la acción si se realiza desde el futuro elegido.
- ♦ confrontación, contrastando el futuro deseable (imagen normativa) con el presente, qué distancia existe, cómo pueden converger, cuál será la orientación global para alcanzar el futuro; esta fase tiene un carácter valorativo, respecto de las dificultades propias del camino, utilizando estimaciones, abstracciones; implicando la síntesis de imágenes deseables, lógicas y reales para la determinación de la estrategia.
- ♦ determinación estratégica y de factibilidad, cómo hacer posible el futuro, cómo construirlo, diseñando estrategias en congruencia con la conceptualización y desarrollo

prospectivo, revisando constantemente, con la flexibilidad suficiente para adecuaciones y cambios.

Como se puede apreciar en el esquema de la ruta perspectiva:



#### 4.09.11 Planeación interactiva <sup>96</sup>

Se orienta hacia la obtención de un control sobre el futuro deseable creando la forma de lograrlo, sin conformarse con la supervivencia o el crecimiento, buscan el autocontrol, autodesarrollo y autorrealización, proponiendo el alcanzar ideales, cambiando las bases y superestructura de la sociedad, encauzando la corriente.

<sup>96</sup> MIKLOS, Tomás *et al.*: Planeación Interactiva. 1ª Reimpresión, México, LIMUSA, 1999, pp. 20-31.

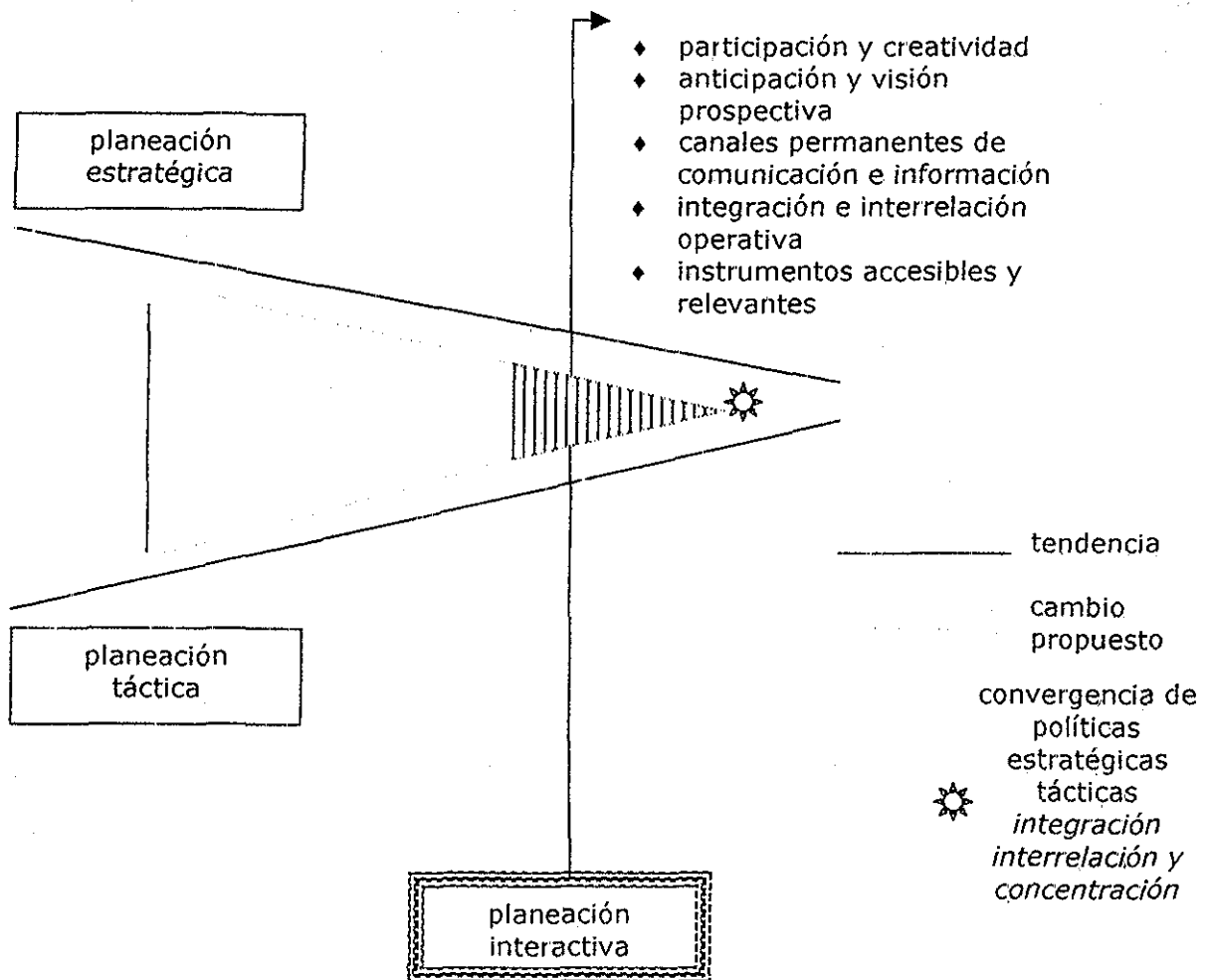
Con base a la situación actual y retos de las organizaciones, se selecciona como ejercicio de planeación en un modelo interactivo, cuyo propósito será ordenar, racional y congruentemente, el conjunto de acciones que deben ejecutarse para cumplir con los objetivos y metas de la empresa.

Con el siguiente diagrama se muestran los seis principios de la planeación interactiva:





Cambio propuesto por el modelo de planeación interactiva:



Acciones fundamentales que ubican al modelo dentro del contexto interactivo de operación:

- ◆ la planeación como método adecuado para facilitar el diseño y ejecución, de las reformas necesarias para agilizar la toma de decisiones.
- ◆ fortalecer las tareas de instrumentación, por medio de la programación, presupuestación, evaluación y control del proceso.
- ◆ promover la participación organizada de las entidades y órganos de la empresa en todos los niveles y etapas del proceso de planeación.
- ◆ considerar que la tarea de planeación es fundamental.

- ♦ diseñar instancias debidamente habilitadas para la ejecución, evaluación y control del plan, evitando burocratización.
- ♦ concentrar en una sola instancia, sin que prevalezca un criterio centralista, la definición de las etapas, para derivar el corto plazo del horizonte, mediano y largo plazos.
- ♦ descentralizar el proceso a los distintos niveles y delegar facultades, para las prioridades y plazos, de acuerdo a cada ámbito de competencia.
- ♦ en empresas públicas, vincular criterios, con estrategias institucionales, nacionales y regionales.
- ♦ asegurar congruencia entre componentes y etapas.
- ♦ mecanismos adecuados de coordinación entre dependencias, con prioridades nacionales.
- ♦ prioridad al esfuerzo de instrumentación sobre las tareas de evaluación y control.
- ♦ generar infraestructura de información, investigación y capacitación.

#### 4.09.12 Conclusiones

Las bondades de la planeación son enormes, significa prever poniendo todo lo que está de nuestra parte para manejar el futuro de la mejor manera posible, tendiendo a lograr los objetivos que nosotros mismos proponemos, escogiendo entre cursos alternativos de acción, elaborando pronósticos, proyectos, presupuestos, programas, etc. La planeación estratégica, es a largo plazo, cinco años por lo menos, a través de un enfoque prospectivo, determinando una posición futura deseada y desde ese escenario mirar hacia el presente, haciendo un diagnóstico de cómo se encuentra actualmente la organización, con técnicas como el FODA, para saber qué falta comparando con dicho escenario futuro, para después, establecer las tácticas, elaborando todo un programa con actividades específicas y por supuesto señalando fechas de cumplimiento, de objetivos y metas parciales, tanto anuales, como mensuales y quizá hasta semanales, que nos lleven a lograr ese gran propósito a largo plazo. La pregunta obligada es que planear a corto plazo ya es riesgoso e inseguro en un medio tan cambiante y de especulación, con mayor razón a largo plazo, la respuesta es sencilla, vamos a ser un barco a la deriva, actuando reactivamente según sople el viento y si tenemos suerte llegaremos a donde queríamos o tal vez no existía la determinación de el arribo a un puerto en específico; se trata de formar parte activa e inteligente en la creación del destino, lo más posible, utilizando todos nuestros conocimientos y habilidades, fé y entusiasmo, como cuando planeamos nuestra vida de alguna forma tenemos una visión con

objetivos a largo plazo, quizá no determinados a detalle con alta precisión, realizando una serie de acciones que poco a poco nos acerquen y vayan construyendo y realizando nuestros sueños; por supuesto que con muchos obstáculos que habrá que vencer, sin perder nunca de vista el fin último y las metas a lo largo del camino; precisamente porque nadie tiene la bolita mágica para ser adivino es que debe existir una flexibilidad razonable, que permita hacer las adaptaciones necesarias, pero siempre por voluntad de la persona, consciente plenamente de lo que quiere y no a merced de la posteridad.

### 4.10 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DE VIDA

#### 4.10.01 Planeación estratégica de la vida

Cuán importante es la vida, con cuánto dinero y/o poder puede comprarse la inmortalidad, vivir feliz por siempre...

La vida de cada persona puede llevarse en forma improvisada de acuerdo a las circunstancias o bien, puede planearse, hasta cierto punto moldear el futuro para ajustarlo a los propios designios.

La visión y misión personales, tomando las riendas en lo posible del propio destino, determinando ideales en relación con el mundo, país, ciudad, organización, familia y usted; estableciendo objetivos a largo plazo, dentro del conjunto de valores propios, del libre albedrío y la responsabilidad correspondiente, tomando decisiones escogiendo alternativas, basándose en la información adecuada, pertinente y oportuna, sobre los posibles escenarios futuros, habrá que recopilarla, estando al día de los acontecimientos mundiales, nacionales y ocupacionales.

Consiste en un análisis de fuerzas y debilidades en función a la misión elegida, para construir el perfil idóneo.

Otros elementos ayudan al logro de la misión, apoyo de la familia, pareja y amistades, que felicitan en los avances, como un pilar de motivación. Obtener becas es útil, en este clima de escasez, porque el historial escolar y de trabajo incrementan las posibilidades de éxito. Ni que decir de la salud, a la que no se le presta atención, formando parte trascendente del propio capital humano y en el que sobresalen aspectos como el gozo, alimentación y ejercicio; también con obstáculos como el tabaquismo, alcoholismo y drogadicción.

Las amenazas, factores que pueden dar al traste con las ilusiones si no los interpretamos adecuadamente, que con creatividad y optimismo hasta los convertimos en oportunidades.

### 4.10.02 Ciclo y proyecto de vida

El ciclo de vida, que puede establecerse en las siguientes etapas:

- ♦ niñez, hasta los 12 años.
- ♦ adolescente, de 13 a 18.
- ♦ juventud, 19 a 30.
- ♦ edad adulta, 31 a 50.
- ♦ edad madura, 51 a 65.
- ♦ tercera edad, 65 en adelante.

Cada una con sus propias características y crisis.

El proyecto de vida, el diseño de la propia existencia, el ser prospectivos significa no esperar a llegar a un estadio, sino construirlo hoy, en las diversas esferas de trabajo, familia, salud, etc.; no como una camisa de fuerza, los seres humanos somos dinámicos, surgiendo nuevas inquietudes e intereses, oportunidades novedosas, amenazas no previstas, requiriendo de cierta flexibilidad, pero si la misión fue bien establecida solo se requerirá de ajustes.

### 4.10.03 La gestión estratégica

Si los planes no se convierten en un estilo de vida, el tiempo se ha perdido, con un compromiso cotidiano en función a los objetivos por alcanzar, antes de emprender acciones habrá que preguntarse de qué manera contribuyen, pues el determinar metas parciales a corto y mediano plazo, van teniendo un efecto acumulativo para el logro a largo plazo.

### 4.10.04 Conclusiones

La planeación estratégica organizacional constituye una parte de la planeación estratégica integral de vida, entonces ésta es más importante, pues sin ella las demás no se darán. Nunca resolveremos el enigma de en qué grado somos los dueños y constructores de nuestro propio destino, en qué grado el libre albedrío funciona, lo que sí es cierto es que

algo o mucho podemos hacer, si de todos modos realizamos acciones, que vayan encaminadas hacia lo que queremos, estableciendo objetivos a corto, mediano y largo plazo, como arquitectos de la vida en nuestras propias manos, porque sí existen cosas a nuestro alcance y si no, podemos hacer que sucedan, siendo tenaces muchas cosas se pueden alcanzar, buscar oportunidades, esforzándose grandemente por nuestros ideales. De manera inteligente, con técnica y amor, no somos títeres, hasta en las condiciones más extremas los sueños nos pueden hacer sobrellevarlas y después disfrutar ese ahínco, como los que estuvieron en un campo de concentración al que se sobrevivió con fe, aun contra toda esperanza.

#### 4.11 PERFIL DE ALTO DESEMPEÑO

##### 4.11.01 Características generales

Respecto del trabajo hay que referirse al proceso más que a la jerarquía y fragmentación de operaciones tradicionales, en el estudio de: la misión; estándares; acciones clave; redes de trabajo y asociados; medio ambiente y condiciones; competencias.

La competencia se conforma esencialmente con tres tipos de capacidades perceptibles en el desempeño:

- ♦ capacidad de transferir, conocimientos, habilidades, etc., en una función productiva.
- ♦ capacidad de resolver problemas, no solo los relacionados a la función productiva, va más allá, a los dominios de conocimientos y habilidades requeridos para llegar a resultados, aun en situaciones extraordinarias.
- ♦ capacidad para obtener resultados de calidad, en el desempeño laboral por la satisfacción del cliente, con oportunidad, precisión, eficacia y óptimo uso de insumos.

La Norma Técnica de Competencia Laboral, es una herramienta de evaluación, integrada por un conjunto de planeamientos que al ser verificados en las situaciones de trabajo, significa que una persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado, como una manera de describir lo que debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si estuvo bien hecho y bajo qué condiciones tiene que mostrar su aptitud.

## 4.11.02 Pasos para la construcción del perfil de alto desempeño

Existiendo dos posibilidades:

Racional, estableciendo el modelo a partir de un proceso apriorístico, como resultado de las expectativas y deseos de los participantes:

- ♦ formar un comité integrado por varios jefes y las personas consideradas como mejores ocupantes del puesto, invitando a clientes, sindicato, en fin un equipo interdisciplinario constituirá una riqueza en el resultado.
- ♦ esclarecer la misión del puesto, respondiendo a cómo se justifica, la razón de su existencia, cuál es el proceso de que forma parte; debe quedar comprendida en unas cuantas líneas.
- ♦ determinación de los comportamientos de alto desempeño, punto trascendente, que lo distingue, sin olvidar los que no son adecuados.
- ♦ establecimiento de estándares, normas de calidad y objetivos a cumplir, como varas de medir para cotejar el desempeño.
- ♦ determinación de acciones clave, actividades sustantivas del puesto, aun tratándose del procedimiento preferido por el empleado sin perder de vista lo esencial.
- ♦ fijar el modelo, estudiando si las acciones clave son suficientes para un alto desempeño o falta algo.
- ♦ prueba piloto, para comprobar si resulta claro el instrumento en redacción y manejo, ensayar el uso de formatos y datos, realizando las correcciones necesarias.
- ♦ primera aplicación a una muestra, para validarlo y confiabilizarlo.

Deductiva, metodología en la que el perfil se desprende de la observación controlada, entrevistas y sesiones de grupo, cuyos pasos son:

- ♦ determinar quiénes son los ocupantes del puesto considerados como sobresalientes.
- ♦ analizar los comportamientos mediante observaciones controladas o bien, invitando a una sesión de grupo o entrevistas.
- ♦ construir un listado de comportamientos.
- ♦ someter a juicio de colegas y superiores o por un grupo de jueces.
- ♦ observar una muestra con la técnica de ciego o pedir a superiores y colegas que cataloguen ese comportamiento como de alto desempeño.
- ♦ para obtener mayores datos, pueden aplicarse pruebas de habilidad y personalidad, para descubrir otros elementos que los distinguen.

- ♦ aplicar la técnica estadística adecuada para establecer la relación entre perfil y los datos de las pruebas anteriores.
- ♦ emplear el perfil resultante para reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar al personal.

En cualquiera de los dos métodos es necesario incluir un apartado de medio ambiente que describa las vivencias de cultura de la empresa, el entorno físico donde se desarrolla el trabajo, el esfuerzo realizado en tipo e intensidad y los rasgos de trabajo, de acuerdo a las enfermedades y riesgos propios.

Para mantener el perfil, en el medio dinámico, es necesaria una revisión constante con adaptaciones que estén en pro de la mejora constante, incluyendo comportamiento competitivo que propicie el proponer soluciones a los problemas, adelantarse a ellos en la prevención, integrar equipos con otras personas o con el personal del propio departamento, para resolver problemas relativos al flujo y/o calidad del trabajo

Los criterios para diseñar reactivos para el perfil, los cuales son breves descripciones de un comportamiento observado en el pasado o esperado en el futuro, catalogado como de alto desempeño, que para ser útiles deben redactarse de la siguiente manera:

- ♦ en cada reactivo debe incluirse solo un comportamiento, observable por cualquier persona.
- ♦ incluirse estándares de tiempo, costo, calidad y cantidad.

#### 4.11.03 Conclusiones

Es absolutamente necesario determinar y dar a conocer, cuáles son las características consideradas como de alto desempeño y que lo distinguen de un desenvolvimiento normal, tomando en cuenta todos los parámetros que juegan en este sentido, proporcionando estímulos motivadores para que la gente quiera formar parte de este grupo, teniendo como propósito el que se llegue a aplicar en toda la organización, como parte de los objetivos institucionales, involucrados en la misión.

---

## 4.12 ESFERAS DE LAS COMPETENCIAS

### 4.12.01 Características generales

Competencia laboral es un concepto de desempeño de alta calidad, de un trabajo, incluso en situaciones imprevistas y de emergencia, que se desarrollan a lo largo de seis esferas, para deducir los requisitos necesarios en la ejecución exitosa, en el reclutamiento, selección y colocación, así como para establecer las estrategias de aprendizaje, procedimientos didácticos y técnicas grupales, tanto en la capacitación como en el desarrollo:

- ◆ información, datos, principios, criterios, teorías, procedimientos, sobre todo en esta época en que información es poder, como una ventaja competitiva, subdividiéndose en niveles crecientes: almacenamiento, comprensión, aplicación, análisis, decisión y creación.
- ◆ objetos, con el manejo de cosas materiales, subdividiéndose en manipulación, funcionamiento, reparación y mantenimiento.
- ◆ asociaciones y alianzas, a través de todos los contactos interpersonales entre el ocupante del puesto y otras personas o grupos, sea cual fuere el medio, también con las alianzas estratégicas entre diversas empresas.
- ◆ planeación y control, actividades de prevención para lograr la misión y metas, en las posibles dificultades, comparando el grado en que se realizó el objetivo
- ◆ afectos y tensiones, la satisfacción con el trabajo en sí mismo, grado de involucramiento y la forma en que se administra el estrés.
- ◆ filosofía, valores institucionales y su relación con los de los colaboradores, constituyendo un testimonio de vida, con estrategias de reforzamiento.

### 4.12.02 Conclusiones

Que las esferas se delimiten específicamente en su alcance y objetivo, para saber a ciencia cierta lo que se busca en cada una y así poder guiar la acción con eficacia.



---

#### 4.13 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

##### 4.13.01 Importancia de la educación, capacitación y desarrollo

Además de los grandes esfuerzos gubernamentales para elevar los niveles escolares de la población, las empresas tienen que hacer algo al respecto; el desarrollo tecnológico y la creación de nuevos productos, implican la necesidad de difundir tales cambios.

Uno de los requerimientos tanto de profesionistas como de organizaciones es el aprendizaje continuo.

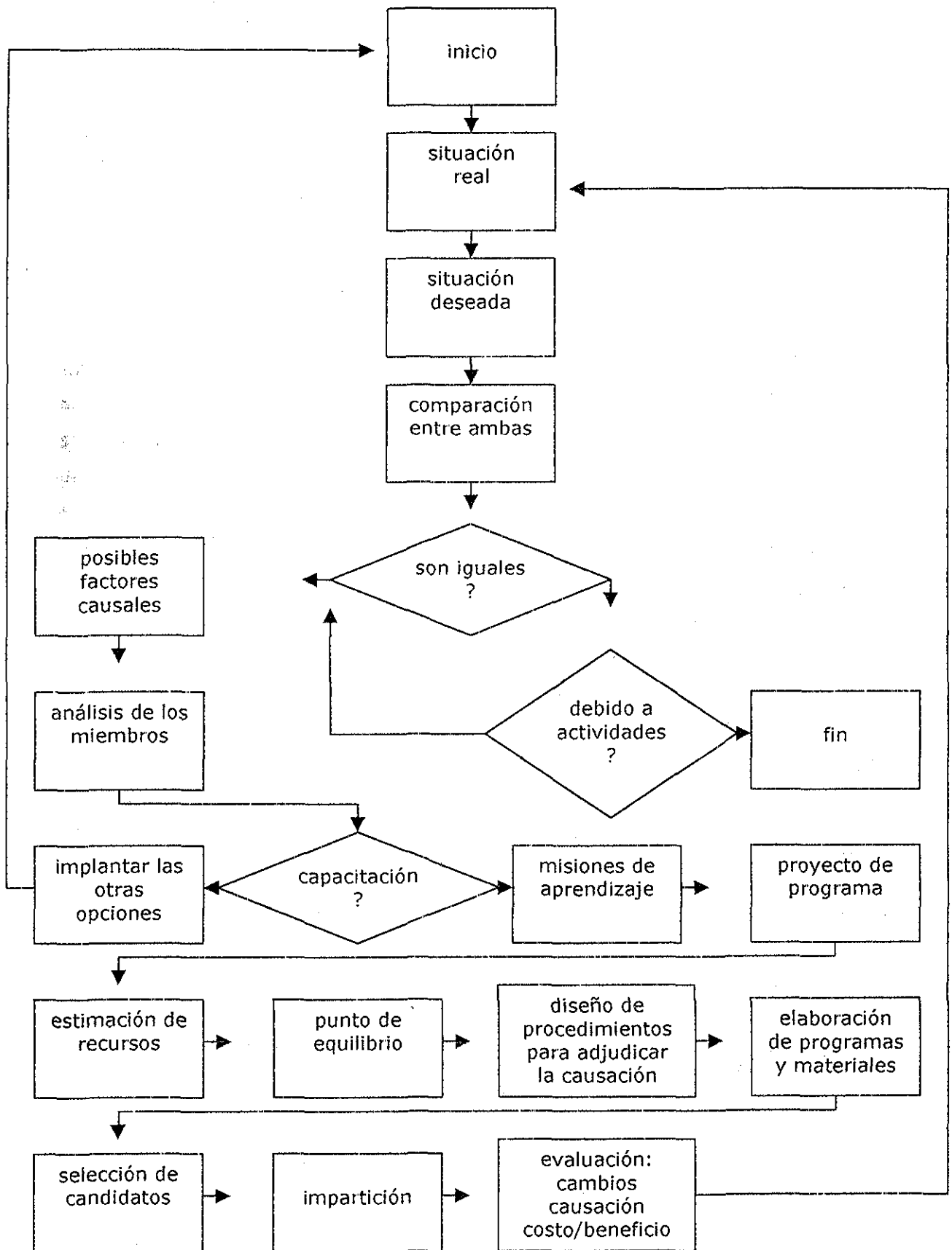
El proceso de proporcionar competencias a los trabajadores, por parte de las organizaciones, es denominado capacitación; el proceso para acentuar o adquirir valores, estilos y demás facetas de la personalidad, se denomina desarrollo.

Lograr aprendizaje humano requiere planeación y preparación cuidadosa de los pasos a dar, el camino está preñado de dificultades, retos que ponen a prueba la inventiva, creatividad, dedicación y carácter, superables con firmeza, entereza y profesionalismo.

Antes de iniciar habrá que realizar un diagnóstico de cuatro factores trascendentes: (1) filosofía de la función de capacitación; (2) legislación, normas y ordenamientos respectivos; (3) cultura organizacional; (4) ambiente de la capacitación y desarrollo.

##### 4.13.02 Proceso de la capacitación

Se presenta el sistema AG de capacitación para la excelencia:



Situación deseada y situación real, es algo para diagnosticar y determinar qué se desea o es necesario cambiar, sea elevar la calidad de vida, la productividad, disminuir el desperdicio (talentos, tiempo, materiales, actividades, etc.), propiciar ciertos comportamientos, bajar costos o índices de accidentes, adquirir mayores competencias, como blancos a los que se puede dirigir la mira. Para medir la situación real de estos elementos se pueden utilizar diversos indicadores, instrumentos y procedimientos, de otro modo resulta imposible saber si se obtuvo una mejora.

La situación deseada puede verse como el perfil de alto desempeño (incluyendo misión del trabajo, estándares, etc.) que contribuye a la competitividad.

La diferencia entre situación real y deseada da origen a una necesidad y a medida en que se acorte la distancia entre ambas se incrementa la calidad, que, a su vez está dada por el grado de aproximación.

El análisis de opciones consiste en estudiar las consecuencias de cada alternativa, en costos, tiempo, esfuerzo, la búsqueda de posibles factores causales para lograr el cambio de la situación real, comúnmente existen tres posibilidades por las cuales la persona no actúa conforme lo esperado:

- ◆ no puede, hubo una selección defectuosa.
- ◆ no sabe, solucionando con la capacitación.
- ◆ no quiere, entonces la dificultad es por motivación, actitudes y valores.

Un equipo interdisciplinario constituye un recurso inapreciable en la pesquisa, para mantener un personal actualizado, en esta era de guerra de tecnología que cambia a una velocidad vertiginosa.

El establecer misiones de aprendizaje se desprende inmediatamente de las competencias, los comportamientos observados en cada esfera, en acciones adecuadas que resuelvan el problema.

El proyecto de programa contiene los temas del curso en base a las misiones de aprendizaje, partiendo de las competencias requeridas, deduciendo las habilidades, conocimientos y valores necesarios para el desempeño de calidad.

La estimación de recursos parte del proyecto, realizando una apreciación de los elementos requeridos para la capacitación: presupuesto, instalaciones, aparatos, etc. Teniendo dos finalidades, la fijación del presupuesto para el evento a fin de planear y evaluar más adecuadamente y propiciar el establecimiento del incremento mínimo necesario en la productividad, para recuperar el monto de la capacitación.

Determinar el punto de equilibrio consiste en calcular, en qué momento el beneficio logrado por la capacitación, como incremento de la productividad, se iguala al costo de dicha capacitación.

La elaboración de programas y materiales requiere tener en consideración:

- ◆ la esfera de trabajo y categoría, a la que se dirige la capacitación.
- ◆ antecedentes de los capacitados, diagnóstico de su situación, conocimientos previos, nivel escolar, estilos de aprendizaje y personalidad.
- ◆ tiempo y la época disponibles
- ◆ estrategia educativa adecuada al personal a capacitar.
- ◆ principios de la educación de adultos.
- ◆ requerimientos organizacionales y legales.

El diseño de procedimientos para determinar la causación, con el fin de saber si hubo un cambio después de la capacitación y si fue propiciado por ésta, si logró lo que se quería y en qué grado.

La selección de candidatos para el proceso es algo delicado, todos tienen derecho a la capacitación, pero no en el mismo tiempo y curso, su elección va en relación a la causación a través de una planeación cuidadosa y ponderación de las posibles consecuencias de los diversos métodos, basándose en los que necesitan el aprendizaje específico.

Impartición, como se pudo observar en todo lo anterior, se trató de planear, para que ahora se realice la acción plena, dotando de vida.

La evaluación corresponde a la etapa de control, verificando si se lograron o no las misiones marcadas, si se resolvió el problema detectado.

Los principios fundamentales del proceso de capacitación son:

1. los responsables de las áreas que están en contacto directo con el personal y que tienen la responsabilidad de lograr ciertos objetivos, están en mejor posición para:
  - ◆ establecer las competencias o comportamientos necesarios en los trabajos tipo, de alto desempeño.
  - ◆ observar cotidianamente estos comportamientos.
  - ◆ detectar las necesidades de capacitación.
  - ◆ determinar los cambios en el comportamiento posteriores a la capacitación.
2. la elevación de la competitividad de la empresa constituye una obligación de todos, especial de los directivos, por lo tanto la capacitación que contribuye a ello, también queda bajo su cargo.

3. aun cuando sea implícitamente, puede decirse que todos los responsables tienen en mente un modelo de lo que esperan de sus colaboradores.
4. la tarea del responsable de área de capacitación, es apoyar a los directivos y supervisores principalmente en:
  - ♦ sistematizar, clasificar y dar forma explícita a los modelos para llegar al perfil.
  - ♦ procesar la información.
  - ♦ establecer programas de capacitación con base a las necesidades.
  - ♦ facilitar el cambio en los comportamientos, mediante recursos y procedimientos didácticos.
  - ♦ evaluar los resultados de la capacitación, incluyendo el análisis de costo/beneficio.
5. no existen formas rápidas, sencillas e infalibles (mágicas) de lograr todo lo anterior, siempre se requiere de esfuerzo, dedicación y tiempo.
6. el proceso tal como ha sido descrito, para su creación, implantación y funcionamiento, requiere personas con talento, capacidades y voluntad para inducir innovaciones.
7. cualquier instrumento puede resultar fatal o beneficioso, todo depende del empleo que le den las personas encargadas de su manejo.

El efecto de las crisis económicas es la reducción de los presupuestos para programas de capacitación, pero si tomamos en cuenta que su objetivo es elevar la competitividad, productividad y nivel de vida, se contribuye a salir de ese círculo vicioso.

La certificación es algo de moda internacional de reconocimiento formal respecto de las competencias de las personas, que tiene los siguientes principios:

- ♦ la importancia radica en la competencia para efectuar un trabajo, no bastará mostrar un documento oficial.
- ♦ vigencia limitada en el tiempo, debido al desarrollo de la tecnología y conocimientos que dan origen a una caducidad.
- ♦ la certificación se realiza por agencias independientes, en México es el CENEVAL (Centro Nacional de Evaluación)

En el desarrollo, el propósito es el cabal florecimiento de todos los atributos humanos y una filosofía personal, gracias a acciones externas, tendientes a incrementar el capital humano acudiendo a fuentes ajenas, a través de becas, congresos científicos y tecnológicos, visitas a otras empresas, sociedades profesionales, viajes de estudio, suscripciones especializadas, conferencias, consulta en redes, etc.

### 4.13.03 Conclusiones

Si vivimos en un medio cambiante, con tecnología y ciencia que avanzan a pasos agigantados, el estar al día es imperioso, por lo que estudiar debe ser algo constante y sin fin, en toda la vida, de acuerdo a la trayectoria que se haya trazado. Las organizaciones están obligadas a proporcionar capacitación a sus colaboradores, pero más que eso es una necesidad, para permanecer en un nivel competitivo, entonces la trascendencia de este aspecto es mayúscula, contar con la gente que tenga las capacidades necesarias, requiere proporcionar cursos internos verdaderamente profesionales y efectivos, acudiendo a despachos externos cuando el caso lo amerite, también otorgando becas para que se pueda acudir a universidades o centros tecnológicos a obtener el conocimiento.

## 4.14 INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

### 4.14.01 Características generales

Un grupo es un conjunto de personas que conviven en determinados momentos cortos, contando cada una con sus propias metas.

Equipo es un conjunto de personas con objetivos comunes, lazos cohesivos y afectivos intensos, comunicación fluida y abierta, con un orgullo de pertenecer al mismo y con un manejo provechoso de los conflictos.

Los equipos tienen un principio y un fin, conocer las diversas etapas de sus vidas, así como las características de cada una, ayuda a elevar su productividad, como lo señala Lacoursiere:

- ◆ orientación, los miembros manifiestan tensión y estrés más de lo habitual, por temor a lo desconocido, preocupados por la misión, objetivos, resultados, papeles, actitudes, etc. y a las acciones del líder.
- ◆ insatisfacción, discrepancia de los miembros respecto de las esperanzas iniciales y el desempeño del equipo, cierta insatisfacción con el líder, también frustración y enojo en función a los objetivos y actuación del propio equipo.
- ◆ solución, poco a poco va disminuyendo la insatisfacción, conforme se clarifican las formas de trabajo y se resuelven las diferencias entre las expectativas iniciales, respecto de la misión del equipo, objetivos, tareas, habilidades y el estilo personal, creciendo la

animosidad; el líder va haciendo posible la cohesión, respeto, armonía y confianza; se va obteniendo satisfacción por el logro que refuerza la pertenencia; también la productividad se va incrementando conforme la comprensión mutua aumenta.

- ♦ producción, los miembros experimentan pensamientos positivos de identificación y confianza gracias a los resultados; comprensión a la naturaleza de las relaciones mutuas, comunicación franca y abierta, sin temor al rechazo o al conflicto; dedicando tiempo, atención y energía al logro de objetivos, incrementando sus habilidades.
- ♦ separación, invariablemente el equipo se desintegra, surgiendo sentimientos de tristeza y disminución de la motivación.

Se tienen ocho estilos personales de trabajo en equipo:

- ♦ coordinar, papel fundamental para establecer objetivos, distribuir tareas y la contribución esperada de cada uno de los participantes, integrando y dirigiendo los esfuerzos, basándose en el respeto y la admiración de los demás, sondeando sus opiniones, dando importancia a la comunicación; muestra afecto y apoyo en las relaciones interpersonales, pero no se desvive por ser el protagonista
- ♦ impulsar, aportando ímpetu competitivo al grupo, exige firmemente que se cumplan los objetivos planeados; con alta motivación, persona quizá inquieta o tensa debido a la necesidad de logro, pudiendo tomar el liderazgo; puede parecer oportunista, pues pasa por los sentimientos de los demás y es muy impetuoso, sus reacciones son fuertes en frustración o contratiempo, defensivo o agresivo.
- ♦ innovar, la persona aporta ideas imaginativas, brillantes y profundas, creativas pero no siempre aceptadas, debiendo ser analizadas en beneficio de los objetivos; tendiente a ser introvertida debe ser conducida adecuadamente por el coordinador.
- ♦ evaluar, estas personas realizan un análisis ponderado sin apasionamientos, actuando como árbitro ante las aportaciones de los demás, actúa como observador, tiende a tomar decisiones con un juicio bien considerado.
- ♦ proveer, papel fundamental para el vendedor y el diplomático, capaz de recoger todo lo aprovechable por el equipo y del medio ambiente, con gran habilidad para hacer contactos externos poniendo entusiasmo en las tareas, es útil para poner en marcha las ideas, eficaz en relaciones interdependientes, sociable, amistoso, extrovertido, muy aceptado por los demás gracias a su buen contacto social.
- ♦ completar, la persona denota una actitud de preocupación por lo que no va bien, verificando los detalles personalmente, detrás de los proyectos, trabajando duro y

perseverantemente, organiza acciones y materiales, tensa por esta cuestión, pero controla sus emociones, de gran disciplina.

- ♦ armonizar, provee la concordia, atendiendo a los sentimientos y emociones de los demás, simpática y segura de sí misma, sociable y no dominante, buen humor y ánimo que reduce las tensiones.
- ♦ implantar, con alta orientación hacia el diseño de procedimientos y esquemas lógicos de trabajo, concienzudo, eficaz para la puesta en práctica, organizador, capaz de dirigir a colaboradores, con buen control emocional prefiriendo el orden y la rutina.

### 4.14.02 Cohesión de los equipos

Es sumamente importante ya que se relaciona con el grado en el cual los miembros se sienten motivados para permanecer en el equipo, gracias a esta unión elevada se manifiesta más dinamismo y perseverancia en las acciones, para alcanzar mayor productividad y efectividad, algunos factores que influyen son:

- ♦ conocimiento y aceptación de los diversos estilos de personalidad de los integrantes.
- ♦ similitud de actitudes entre cada persona y el equipo.
- ♦ satisfacción de los miembros con las tareas asignadas y los resultados.
- ♦ similitud de objetivos o resultados esperados.

### 4.14.03 Equipos autodirigidos y de alto rendimiento <sup>97</sup>

Los equipos autodirigidos, surgieron debido a que los equipos tradicionales no iban lo suficientemente lejos como para conseguir involucrar a los empleados en las decisiones relacionadas al trabajo y con los procesos, llevando a experimentar con equipos realmente autónomos que pudieran no sólo resolver problemas, sino aplicar soluciones y asumir completa responsabilidad de los resultados, formando con 10 a 15 personas, equipos que asumen las responsabilidades de sus antiguos supervisores, incluyendo la planeación y programación de las actividades, el control colectivo sobre el ritmo que llevarán, la toma de decisiones operativas y ejecución de acciones sobre los problemas, incluyendo la selección de sus propios miembros, en donde éstos evalúan el desempeño.

---

<sup>97</sup> ROBBINS, Stephen P.: *op cit*, pp. 288-296



Ya se tienen evidencias en algunas organizaciones norteamericanas, en el sentido de que los equipos autodirigidos ayudaron a incrementar la satisfacción del empleado y también se elevó el volumen del negocio.

También ha habido desilusiones, en empresas con grandes despidos, se dice que se trata del verdugo de uno mismo. Al parecer se tienen mayores tasas de ausentismo y rotación, las razones de estos hallazgos no son claras.

Concluyendo que se debe ser muy cuidadoso en el establecimiento de estos equipos, de acuerdo a las características de la situación integralmente, la gente que colabora, los recursos, la organización, los objetivos, etc., para que el líder determine la forma en que operarán. Sin pretender que se trate de un panacea ni tampoco satanizar, utilizándolos en su justa medida, aprovechando sus ventajas, cuidándose de no caer en sus limitaciones. Actualmente la tendencia es hacia este tipo de agrupaciones debido al *flattening* y en general a las situaciones económicas, tanto como nuevas corrientes administrativas; habrá que entrenar al personal para que cuente con las capacidades necesarias.

Los equipos de alto rendimiento, son los que tienen por objetivo ser más eficaces, para lo cual se tienen que tener las siguientes consideraciones:

- ◆ su tamaño debe ser pequeño sin rebasar los diez miembros, pues se vuelve difícil llevar a cabo el trabajo, en la cohesión y compromiso de responsabilidades para obtener un alto desempeño.
- ◆ las habilidades de los miembros se clasifican en tres: experiencia técnica, solución de problemas y toma de decisiones, tanto como las relaciones interpersonales.
- ◆ la distribución de papeles y la promoción de la diversidad, la gente va desarrollando la capacidad de ajustarse a varios papeles, en donde el líder evalúa las fortalezas y debilidades de cada miembro, para asignar funciones en base a sus habilidades, de manera que pueda contribuir en un mayor desempeño del equipo.
- ◆ el compromiso con un propósito común, como una visión, más amplio que metas específicas, lleno de significado que proporciona la dirección, el impulso y la participación de los miembros, bajo cualquier tipo de condiciones.
- ◆ las metas específicas, mensurables y realistas, con fechas precisas.
- ◆ el liderazgo y la estructura, por consenso se determina quién va a hacer qué, para que exista una distribución equitativa de la carga de trabajo, determinando la forma en que se establecerán los horarios, las habilidades a desarrollar, la solución de conflictos y la toma de decisiones.

- ♦ la evaluación del desempeño y los sistemas de recompensa, obviamente una evaluación individual no puede proceder, tiene que ser una evaluación por equipo y en función a ella todo lo demás será regido.
- ♦ el desarrollo de una gran confianza mutua, donde los miembros creen en la integridad, el carácter y la capacidad de cada uno de los demás, cuidando de no destruirla lo cual es muy fácil, porque recuperarla es sumamente difícil, teniendo el apoyo de la gerencia en este sentido; se tienen cinco dimensiones que fundamentan la confianza: integridad, competencia, consistencia, lealtad y apertura.
- ♦ la transformación de los individuos en elementos de equipo, de acuerdo a sus características de personalidad y capacidades; el reto es la resistencia individual a desempeñarse dentro de un equipo, comunicándose abierta y honestamente, confrontando diferencias y resolviendo conflictos.

### 4.14.04 Conclusiones

Los equipos de alto desempeño, son grupos muy avanzados, muy maduros con respecto a lo que se tiene como un equipo de trabajo normal, su fin principal es el lograr una alta productividad, calidad, eficiencia y eficacia, aprovechando al máximo los recursos, echando mano de toda la técnica, conocimiento, habilidad y experiencia. Tomando en cuenta a las personas que los conforman como personajes centrales, su personalidad, sentimientos y emociones, integralmente, no tan solo en capacidades, para de esta manera, lograr ese equilibrio, no perfecto pero sí perfectible, del logro mutuo de objetivos.

## 4.15 PRODUCTIVIDAD Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### 4.15.01 Finalidades y necesidades de la evaluación

Se tiene que comprobar que los procesos como la selección, capacitación y desarrollo han sido satisfactorio, para en su caso, tomar las medidas pertinentes de manera oportuna y con eficiencia.

Es una tarea difícil el determinar si existe eficiencia en el desempeño, debido a que múltiples parámetros se combinan, no se trata tan solo de una medida de control, también se conceden ascensos, premios, incentivos, etc., para determinar las posibles áreas de

oportunidad, caminando hacia el mejoramiento continuo y para detectar a los mejores elementos recompensándolos, todo gracias a sus méritos; es importante tasar la calidad o efectividad de un departamento u organización, como base para el pago de salarios a destajo, la evaluación de diversos métodos de trabajo, calcular costos, etc. y sobre todo para determinar si está encaminada hacia el cumplimiento de su misión.

Es necesario insistir en un punto trascendente: de manera frecuente efectuamos evaluaciones de la ejecución o del comportamiento de otras personas, así tratándose de las organizaciones se intenta, con las técnicas descritas, sistematizar y aprovechar dichos juicios en aras de la mejoría permanente.

#### 4.15.02 Requisitos de las medidas de ejecución

- ◆ objetividad, independientemente de los gustos, intereses y preferencias de quien juzga, sería lo ideal, cosa difícil en ocasiones, sobretodo en aspectos intangibles.
- ◆ validez, la evaluación debe ser lo más fielmente posible al grado de efectividad en el desempeño del trabajo; ligado con el análisis de puesto y perfil de alto desempeño.
- ◆ confiabilidad, las medidas de ejecución deben ser consistentes, arrojando resultados semejantes cada vez que se toman, si las condiciones y la persona permanecen estables.

Algunas medidas de ejecución comúnmente empleadas son:

- ◆ cantidad de la producción, aunado a la calidad, pues de otro modo sería muy limitado este índice; también se hace necesario tomar en cuenta todas las circunstancias relacionadas, debido a que otros factores influyen y no son imputables al trabajador; otro parámetro es el tiempo requerido en una etapa del proceso, como un estándar, fijado con tiempos y movimientos; existen actividades en las que no es aplicable este indicador, en la prestación de servicios y en cuestiones administrativas, por ejemplo.
- ◆ promedios de producción, de un equipo que supera el estándar; tiene sus dificultades, si existe una confabulación para bajar el promedio, aumentando costos, etc.; está sujeto a la motivación, grado de entrenamiento y habilidades.
- ◆ promedios por grupos seleccionados, para evitar las confabulaciones de equipos próximos, se escogen al azar dentro de la organización propiciando la imparcialidad.
- ◆ extrapolación a partir de otras tareas semejantes, método frecuente en puestos de nueva creación, en los cuales no se tiene la experiencia para fijar normas o estándares.

- ♦ estudios de tiempos, desde su implantación con Taylor y el seguimiento de Gilbreth ha habido gran polémica, desde la eficacia que evita el desperdicio, hasta aspectos inhumanos de explotación; los resultados dependen de la experiencia del trabajador, integración del grupo, las presiones ejercidas sobre él, antecedentes culturales; esta técnica debe tomarse con cierta cautela, con un minucioso estudio antes de su aplicación.
- ♦ calidad de producción, sin exagerar, pues entonces la cantidad se viene abajo, tiene que ser lo justo; en contacto con clientes internos y externos que estén proporcionando información constante de cómo están recibiendo los productos y servicios.
- ♦ productividad, en términos generales es la relación que existe entre los resultados obtenidos y los recursos empleados:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{resultados obtenidos}}{\text{recursos empleados}}$$

- ♦ Puede emplearse como medida de desempeño para ejecutivos y en todos aquellos puestos en los cuales los resultados dependen del aprovechamiento idóneo de recursos, comparando para definir medidas de eficiencia, en relación al factor humano, no siempre pueden medirse todas las facetas, por lo que generalmente se incluyen recursos materiales únicamente; atendiendo al principio físico de que todo se transforma, la productividad se debe también al factor humano, con un compromiso ante la misión, coordinación, creatividad, conocimientos, etc.
- ♦ tiempo de servicio, utilizando a la antigüedad como criterio de efectividad, suponiendo que a mayor tiempo en la empresa mayor experiencia y una mejor ejecución; pero también puede haber mayores vicios y ardides, aburrimiento, motivación baja, frustraciones, resentimientos, etc.
- ♦ cantidad requerida de capacitación, cuando una persona necesita un menor tiempo de capacitación para adquirir una habilidad, se dice que es más eficiente.

Debido a que todas estas alternativas tienen ventajas y desventajas, lo más sano y conveniente es combinarlas adecuadamente, tomando en cuenta:

- ♦ pesos iguales, no todos los criterios tienen una contribución igual en todos los casos, la equidad debe ser un reto a vencer lo más posible.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ◆ pesos adjudicados a criterio de expertos, teniendo una ponderación de cada uno de los elementos integrantes de la evaluación general e interdisciplinaria.
- ◆ contribuciones y costos en tiempos monetarios, es un criterio de efectividad que tiene como base unidades monetarias, en este caso pesos, como el vendedor que obtiene un monto mayor de ingresos para la organización gracias a su brillante actuación; estableciendo una especie de estado de pérdidas y ganancias para cada persona, contabilidad costosa.

Limitaciones y problemas de las medidas de ejecución:

- ◆ desconocimiento de todas las variables, no se debe adjudicar toda la importancia al criterio de desempeño como única fuente de información, habrá que enriquecer y complementar con parámetros que intervengan.
- ◆ factores personales, en la toma de decisiones no tan solo intervienen aspectos racionales y lógicos, sino también factores subjetivos, buscando el mayor fundamento y demostración objetiva, evitando favoritismos y simpatías, que minan la autoridad moral.
- ◆ excepciones, donde se debe mostrar muy cauteloso el directivo, buscando, antes que nada, los posibles factores incidentes, insuficiente capacitación, deficiente selección en personalidad.

Consecuencias disfuncionales de las medidas de ejecución:

- ◆ fijación de la atención en cierto tipo de comportamiento, centrándose en el estándar, pasando por alto aspectos de importancia.
- ◆ sistema de evasión, el solo hecho de tratarse de una norma puede ser tomada por algunos como algo para evadir.

### 4.15.03 Evaluación del desempeño

Resulta de capital importancia establecer una conexión estrecha entre la evaluación del desempeño y los valores, porque si quedan a nivel de simples declaraciones, sin una aplicación cotidiana es muy posible que se den los problemas anteriores, expresando tanto valores generales como específicos de la evaluación si se ejercen y cultivan día a día, entonces se convierte en una herramienta muy poderosa para elevar la calidad y competitividad.

Se pretende conocer las fortalezas y debilidades del personal, comparando a los colaboradores entre sí, con el objeto de encaminar más eficientemente los esfuerzos de la organización.

La evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y a la calidad en el cumplimiento de un puesto de trabajo.

La evaluación entraña un riesgo de error y subjetividad, que se minimizan con la sistematización, en beneficio tanto del trabajador como de la entidad, mediante una mejor y mayor comunicación jefe/colaboradores (asociados).

La recopilación de información sobre aspectos tales como: unidades productivas, errores cometidos, material desperdiciado, aciertos en innovaciones, etc ; también orienta el juicio de quién evalúa, como una base objetiva aprovechada técnicamente.

Los objetivos principales de la evaluación del desempeño son:

- ◆ para la organización, evaluación del cumplimiento respecto a un trabajo, es parte de la apreciación del capital humano, que siendo más valiosa que la del capital financiero, no siempre se aprovecha debidamente, que en esencia es difícil de valorar, pasando inadvertido para los ejecutivos; una evaluación técnica permite conocer, a quién se dará preferencia en ascensos, quiénes ocupen puestos de confianza, determinar necesidades de entrenamiento, productividad, comunicación y desarrollo, permitiendo mejorar planes y objetivos, sirviendo como base para un cambio efectivo en las actividades de trabajo.
- ◆ para el jefe inmediato, que tiene que contar con datos pasados y presentes sobre el desempeño de los empleados para tomar decisiones, además de mejorar los resultados del capital humano en la organización, pretendiendo mejorar las relaciones del supervisor con su personal, soportando la opinión para promociones, aumentos de salario, transferencias, por ende mejora su labor de supervisión, contribuyendo a la modificación y desarrollo de su personal.
- ◆ para el trabajador, es conocer periódicamente el resultado alcanzado y los aspectos en que se espera una mejoría, permitiendo el perfeccionamiento, estimulando el esfuerzo, que lo ve recompensado con el reconocimiento del supervisor; propicia el esmero continuo, sabiendo que existe una observación y calificación, que su trabajo no pasa inadvertido y se le presta atención; proporcionando una retroalimentación a los empleados a todos los niveles, como una oportunidad de desarrollo en las actividades de la empresa.

Existe una correlación con los incentivos, para que en todas las áreas existan, no exclusivamente en tangibles, de tal suerte que, es la evaluación la que va a proporcionar los datos para determinar a quiénes y de qué manera se otorgarán.

### 4.15.04 Diversos métodos de evaluación

- ◆ método de comparación, se compara el desempeño de los individuos en cualquiera de las tres formas siguientes: (1) alineamiento, en razón a cada uno de los factores a evaluar, previamente determinados, se lista por orden a todos los individuos objeto de la evaluación, de menos a más efectivo; (2) comparación por pares, consiste en hacer una lista del personal, comparando a cada trabajador con cada uno de los integrantes de su grupo y señalando en cada par quién posee mejor desempeño, de acuerdo al mayor número de marcas en relación con sus compañeros, pero requiere de mayor tiempo; (3) distribución forzosa, que obliga a distribuir a los evaluados en las proporciones siguientes: 10 % con calificación muy inferior, 20 % inferior, 40 % promedio, 20 % superior y 10 % muy superior.
- ◆ método de escalas, la comparación es con base a una escala predeterminada, en la cual cada factor se representa por una línea horizontal, cuyos extremos corresponden al grado mínimo y máximo, marcando el grado de desempeño a juicio del evaluador; con una escala continua si el paso entre un grado y otro es en forma insensible y una escala discontinua que tiene divisiones verticales, de tal suerte que el paso de un grado a otro es en forma brusca.
- ◆ métodos de listas de comprobación, que pretende que el supervisor no se de cuenta exacta de cuál será el resultado, evitando preferencias y rechazos; encontramos listas ponderadas, que alinean afirmaciones que han sido cuidadosamente preparadas, recomendando no menos de 25 y no más de 100, en donde a cada enunciado le corresponde un valor diferente, que el supervisor desconoce; también existen listas de preferencia, con frases agrupadas de cuatro en cuatro, dos favorables y dos desfavorables, de las que el evaluador escoge como las que mejor describen al trabajador.

El análisis de la ejecución del trabajo, está relacionado con la administración por objetivos, sugerido por McGregor y consiste en:

- ◆ llegar a un establecimiento claro de las principales responsabilidades del puesto, tal y como operan en la práctica.
- ◆ el jefe y el empleado discuten el escrito del paso anterior modificándolo hasta que ambos estén de acuerdo.
- ◆ se fijan las metas de trabajo para un período, con acciones específicas, que el trabajador se propone llevar a cabo.
- ◆ al término de seis meses, el subordinado hace propia apreciación de lo que ha obtenido en relación con las metas preestablecidas.
- ◆ se efectúa una entrevista examinado conjuntamente, supervisor y empleado, la autoapreciación, culminando con el establecimiento de nuevas metas para el siguiente período.

La evaluación de 360 grados, es integral, preparando listas de verificación con los aspectos primordiales para el puesto, solicitando a colaboradores, colegas y superiores la evaluación, anónimamente, tanto del comportamiento como de los resultados de cada persona, cada cual también se autoevalúa, recibiendo al final el resumen de sus calificaciones, teniendo una idea de cómo es percibido por los demás comparando con su propia apreciación. Complementando con exámenes psicológicos, centro de evaluación y entrevistas individuales con consultores especializados, estableciendo metas de desarrollo personal y del equipo de trabajo también.

Se tiene la necesidad de capacitar a los calificadores, para aprovechar al máximo los instrumentos elegidos.

La evaluación trae consigo problemas psicológicos, como el efecto del halo, que es la influencia ejercida por el comportamiento general de un trabajador sobre la evaluación de cada uno de los factores calificados, que se da cuando la mayoría de los empleados tienen una puntuación casi uniforme, para evitarse se recomienda calificar separadamente a cada factor de todo el grupo, para impedir el influjo de unas habilidades sobre otras. Otro problema es el de tendencia central, considerando a todos como normales o promedio, para lo cual es necesario hacer más precisas las definiciones, sobre todo en grados intermedios. Los supervisores tienen la capacidad para, de alguna manera, otorgar premios y castigos, cosa manejable, te pongo una buena nota pero comprométete y realiza un buen trabajo.

La entrevista es un instrumento muy útil en la evaluación y para crear un ambiente propicio se debe cultivar poco a poco una cultura de evaluación de resultados, comunicando a todas las áreas y niveles el propósito y los objetivos particulares de la entrevista de evaluación, las



---

modalidades de su operación, la periodicidad y los resultados esperados. Puede haber sentimiento defensivo si existe ataque, pero si se maneja un análisis real en un ambiente agradable, de confianza, demostrando que lo que se busca es la mejora para ambas partes, habrá cooperación y frutos. Una faceta esencial es el establecimiento de un buen *rapport*, siendo necesario tranquilizar al entrevistado, sin darle pautas de respuesta, sino dejarlo libre de expresión, en forma dirigida pero flexible, centrandolo en áreas de interés. Sus objetivos son proporcionar retroinformación, dar a conocer las áreas de oportunidad para el desarrollo personal y profesional, brindando asesoría sobre maneras de mejorar, estableciendo nuevas metas conjuntamente. Para desarrollarla se siguen los pasos: (1) después del *rapport* adecuado, el jefe inmediato pide al trabajador que haga un análisis completo de las responsabilidades de su puesto, con las habilidades y resultados requeridos, confrontando datos y guiando la exposición; (2) el jefe solicita al empleado el análisis de su propio desempeño comparándolo con la misión y objetivos de su puesto, haciendo referencia a la evaluación anterior; (3) se le pide que resuma sus facultades y áreas de oportunidad, elaborando un inventario de metas, acorde con la realidad, implicando superación verificable, con fechas de cumplimiento; (4) debe fijarse un término par la nueva entrevista, para analizar los frutos de ésta.

#### 4.15.05 Conclusiones

Evaluar el desempeño es un punto crucial, por un lado, que sea real, objetiva y útil para la mejora, como un elemento de control que lleve a ese proceso constante de perfectibilidad, tanto en beneficio de la empresa como de la persona, trayendo consigo varios problemas y obstáculos, desde los materiales hasta los personales, utilizar sistemas y técnicas adecuados es indispensable, experiencia y buen tino del evaluador, tanto como conocimiento de la organización y de sus colaboradores. Pero todavía más trascendental es el efecto que tiene en el personal, que lo anterior se de en términos razonablemente correctos, provocando sentimientos de justicia y equidad, sin favoritismos y amiguismos; que el ambiente de la entrevista sea cordial, que se vea como algo normal, una charla para retroalimentarse sistemáticamente, para dar opiniones, aclaraciones, puntos de vista, etc., porque a menudo se ve como algo de gran tensión, con regaños, analizando exclusivamente los puntos negros, que ni remotamente son equilibrados con todo lo bien hecho, incluso cuando, del resultado de la evaluación del desempeño existen decisiones importantes, en traslados y

hasta en despidos. Su efecto en la motivación es enorme y por supuesto en el desempeño, pues mal guiada, lejos de promoverlo lo apaga, reduciéndolo a hacer lo estrictamente señalado, dejando toda iniciativa y creatividad. Es por ello que se debe dar una gran importancia a este aspecto, cuidando todos los detalles; necesario el entrenamiento específico, revisando a los propios evaluadores para comprobar que están aptos y atendiendo a sus propias áreas de oportunidad, de la misma forma acertada que ellos deben tener en su labor.

#### 4.16 EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

##### 4.16.01 Auditorías

La auditoría sobre recursos humanos es un examen objetivo, minucioso y lógicamente fundado de los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización, que tiene a su cargo el capital humano, como un instrumento de control; grandes cantidades de inversión en este renglón y que en ocasiones no tiene los resultados deseados; así las auditorías tienen la finalidad de apreciar la efectividad de políticas y programas relativos al capital humano.

##### 4.16.02 Pasos de una Auditoría

El primer paso es determinar el campo que va a cubrir el procedimiento, general o específica, respecto de los programas y políticas a analizar.

En el segundo paso se determinan las fuentes de información, para la obtención de datos, también en encuestas y entrevistas, cumpliendo la característica de objetividad, sin estar contaminados por intereses, prejuicios o gustos de quienes realizan el estudio; el principio de validez consiste en que se aprecie o examine lo previsto como meta de estudio, tanto como la confiabilidad, de que se observará algo semejante aun con distintas personas y momentos.

Posteriormente se recaban datos, procesando estadísticamente comparando con objetivos fijados; elaborando un informe total, proceso semejante a la investigación científica.

El principal uso de la auditoría estriba en la reflexión y la acción al respecto por parte de los responsables del capital humano, como parte del proceso de mejora continua y el

aprendizaje constante; retroalimentando y proporcionando áreas de oportunidad, incrementando la efectividad.

Puede realizarse por agentes externos o por los mismos directivos, asumiendo la responsabilidad de verificar sus propias acciones.

### 4.16.03 Áreas más frecuentes de aplicación

visión y misión

valores

políticas

planeación estratégica

análisis de puestos o perfiles de alto desempeño

sistemas de retribución

procesos de selección y colocación

relaciones con el personal y el sindicato

capacitación y desarrollo

evaluación del desempeño

seguridad e higiene

accidentes de trabajo

servicios y prestaciones

índices de rotación

índices de absentismo

comunicación

actitudes, moral de trabajo y clima organizacional

### 4.16.04 Conclusiones

La auditoría es la revisión sistemática de un proceso dado; con el objeto de descubrir fallas para que sean corregidas, oportunamente y de la mejor manera; para maximizar la utilización de recursos humanos y materiales, optimizando la producción y la eficiencia, incrementando la rentabilidad de la organización; en beneficio de todos los que de alguna manera colaboran en ella y que repercute en un beneficio social. Porque por ejemplo, cuando apareció la auditoría de estados financieros, lo único que importaba era descubrir

fraudes y con el tiempo se fue desarrollando, llegando a la conclusión de que se tenían más objetivos de eficiencia y trascendencia humana, al grado de que actualmente existen una serie de especializaciones tanto en el área contable, como administrativa y gubernamental.

#### 4.17 LA MUJER EN EL TRABAJO

##### 4.17.01 Características generales

Este punto requiere de gran análisis debido a su complejidad, puesto que desde tiempos remotos se le ha considerado como un ser inferior con diversos prejuicios, en algunas regiones del planeta, nace con menos derechos que el hombre. En este siglo la mujer ha logrado un papel fundamental internacionalmente, como el logro del derecho al voto, involucrándose en muchos y variados aspectos. Su lucha se ha centrado no solo en el reconocimiento formal de igualdad con el hombre, sino en su integración como parte del desarrollo social, político y económico de los países; desde siglos pasados han demostrado que no solo son madres, esposas o administradoras de su hogar, como pilares del desarrollo de las naciones, sin poder dejarlas en zonas marginadas u olvidadas.

Han existido diversos movimientos feministas desde 1857 hasta los años setentas de gran auge en este sentido, incluso actualmente.

##### 4.17.02 Importancia de la mujer trabajadora para el desarrollo de los países

La población femenina desempeña un papel protagónico en el proceso de desarrollo en muchos países, surgiendo la necesidad de una verdadera democracia asegurando oportunidades iguales y mismos derechos de participación, con políticas sociales en la construcción de una sociedad más justa, con hombres y mujeres libres, iguales y corresponsables, para poder lograr ser más productivos en lo económico, más solidarios en lo social y más participativos en lo político; la contribución en el área productiva de países iberoamericanos ha ayudado a disminuir la pobreza y en general como parte de la población económicamente activa, favoreciendo la supervivencia infantil y la salud de la familia; tendiente a reducir las tasas de crecimiento demográfico.

---

#### 4.17.03 Situación de la mujer trabajadora en nuestros países

La participación de la mujer en el campo laboral es creciente, como producto de la modernización y reestructuración de la economía mundial y como resultado del nivel educativo que cada vez es mayor, también de la necesidad de incrementar el ingreso familiar, frente a la disminución del poder adquisitivo de los fenómenos inflacionarios, producto de la crisis económica.

Sin embargo aun existen grandes obstáculos, escasez de oportunidades para mujeres con hijos, incompatibilidad de horarios, embarazos, sin ser una casualidad que predominen mujeres solteras y sin hijos en el campo laboral, aun así han aumentado su intervención, ya no abandonan el mercado de trabajo para ocuparse exclusivamente de tareas domésticas y cuidado de los hijos, tomando en cuenta:

- ◆ una distribución más equitativa de las tareas y responsabilidades domésticas entre hombres y mujeres.
- ◆ acceso a infraestructura y servicios de apoyo.
- ◆ poder de uso y destino de ingresos.
- ◆ *tipo de ocupación que desempeñan las mujeres.*
- ◆ características de los procesos económicos en los que participan.
- ◆ formas y niveles de remuneración.
- ◆ duración de la jornada laboral.
- ◆ prestaciones a las que se tiene acceso.

#### 4.17.04 Problemáticas a las que se enfrenta la mujer trabajadora

- ◆ educación
- ◆ salud y nutrición
- ◆ maternidad y la ley
- ◆ hogares liderados económicamente por mujeres
- ◆ violencia
- ◆ aspectos psicológicos

---

#### 4.17.05 Alternativas de solución

- ◆ inversión en educación
- ◆ programa nacional en pro de la mujer

#### 4.17.06 Conclusiones

Cuando se trata el tema del papel de la mujer, siempre existe polémica fuerte, parece que se discute sobre un problema referente a la corriente de feminismo, excéntrica o exótica, el querer ser iguales a los hombres, con lo que en algunas ocasiones solo se ha logrado el perder algunas prerrogativas que tenía la mujer como tal y sin ganar nada. No se trata de eso, sino de analizar la posición actual, centrándonos en el área laboral, porque incluso hay quien piensa que gracias a la participación de la mujer en este ámbito, es que se ha incrementado el desempleo, desatendido la educación de los hijos y su efecto nocivo en la sociedad. Se trata de que no existan distinciones económicas, políticas y sociales, por el solo hecho de ser hombre o mujer, que la distinción se de por el esfuerzo, calidad humana, comportamiento, educación, productividad, capacidades, habilidades, motivación, etc. Que de verdad sean las mismas oportunidades, porque hemos venido nadando en contra de la corriente por muchos años, cada vez con más logros, pero todavía no se tiene un contexto adecuado; simple, cuántos puestos ejecutivos están a cargo de mujeres, no muchos desgraciadamente. Porque la educación de los hijos no es competencia única de la mujer, es necesaria la participación del hombre en condiciones de justicia y equidad; organizando las labores hogareñas de tal suerte que se pueda atender un trabajo sin cargas excesivas para la mujer, porque ahora resulta que trabaja doble. Se tiene una situación hoy por hoy, inmersa en la globalización, cambios constantes y de competitividad, de tal suerte, que no se puede seguir con los antiguos esquemas de que la señora se queda en casa, sin desarrollarse, ni realizarse y sin ser productiva, ni colaborar en el gasto familiar, en un medio no digno como persona importante. Claro que algunas mujeres son felices en sus hogares y se desenvueiven plenamente atendiendo a su familia, en labores singulares como manualidades o embelleciendo la casa, lo cual es muy loable y digno de respeto, son todas unas profesionales en finanzas, forjadoras directas y de tiempo completo de hijos sanos y felices. Pero no todas somos iguales, tenemos mujeres que nos gusta estudiar, tener carrera y aspirar a una maestría y más, desempeñar puestos importantes en organizaciones,

participar activamente en la mejora de nuestro país de diferentes formas, sin descuidar a los hijos, que pueden tener una trayectoria igualmente feliz y de desarrollo, llevando vidas plenas en todos los ámbitos. Necesitamos apoyos en guarderías, escuelas para pequeñitos, horarios flexibles, poder trabajar en casa, acceso a toda clase de educación científica y tecnológica, igualdad de oportunidades y salarios, sin desventajas en el embarazo o con niños, si logramos obtenerlos, todos saldremos ganado más, participando hombro con hombro. No faltan situaciones extremas en que la mujer tiene que salir a buscar el sustento en actividades como lavar ajeno, sin contar con el apoyo del hombre, inmersas en un verdadero círculo vicioso, del cual es muy difícil salir, aun que existen ejemplos dignos de mencionarse en cómo han logrado grandes cosas. Dejemos los prejuicios, seamos inteligentes, ubiquémonos en la realidad, seamos sensibles a las diferentes personalidades y gustos, apoyémonos unos a otros formando equipos tan fuertes que nadie será capaz de vencerlos, forjando sociedades más productivas, justas y felices.

#### 4.18 ISO <sup>98</sup>

##### 4.18.01 Características generales

Estas certificaciones de calidad tuvieron sus orígenes en el documento del Dr. Shewhart de la Western Electric, Co., en 1924, como cartas de control de defectos en líneas de producción.

En 1935, la Oficina Británica de Normas en sus *Control Charts*, tienen una aplicación de métodos estadísticos para la normalización industrial.

En la segunda guerra mundial, se aplicaron y desarrollaron técnicas y métodos de control de calidad, editándose en 1942: *BS-1009 War Emergency Quality Control*.

En 1946 y 1947, la *Londres International Organization for Standardization (ISO)*, dio origen a la federación universal fundada para promover el desarrollo de normas internacionales y actividades relacionadas, que incluyen la valoración de conformidad para facilitar el intercambio de bienes y servicios a nivel mundial, con 90 países integrantes, México participa a través de su Dirección General de Normas (DGN), lo que para en Estados Unidos es ANSI.

<sup>98</sup> GONZÁLEZ GONZÁLEZ, Carlos: ISO-9000, QS-9000, ISO-14000 Normas internacionales de administración de calidad, sistemas de calidad y sistemas ambientales. 1ª Edición, México, McGraw-Hill, 1999, pp. 1-54.

---

Se sucedieron una serie de certificaciones específicas hasta que en 1970 el Ministerio de Defensa del Reino Unido, se promulgó como precursor del ISO - 9001 y 9004.

El ISO - 9000 apareció el 15 de marzo de 1987, sucediéndole una serie muy completa y numerosa.

En México se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el 11 de diciembre de 1990, el documento correspondiente a las Normas Oficiales Mexicanas (NOM).

La lista es muy larga y cada vez se incrementa más, comprendiendo casi todas las áreas, para que una empresa se certifique y tenga validez internacional, respecto del cumplimiento de las normas de calidad.

Manejando elementos tales como:

- ♦ administración y aseguramiento de la calidad.
- ♦ auditoría.
- ♦ administración y elementos de calidad.
- ♦ metrología.
- ♦ manuales
- ♦ normas contractuales.
- ♦ administración de calidad.
- ♦ configuración administrativa.
- ♦ utilización.
- ♦ resultados.
- ♦ sistemas de calidad.
- ♦ control de diseño.
- ♦ control de la documentación.
- ♦ compras.
- ♦ control del proceso.
- ♦ sistemas de entrega.
- ♦ servicio.
- ♦ estadística.
- ♦ planeación.
- ♦ pruebas y validación.
- ♦ mantenimiento.
- ♦ registros y reportes.
- ♦ medición del desempeño.



- ♦ calidad en la comercialización.

#### 4.18.02 Conclusiones

La globalización, en la que todos los países participan en actividades comerciales, se hace necesario contar con un elemento que asegure comprar productos de buena calidad, es por ello que las certificaciones internacionales han tenido un auge, de tal suerte que, si una empresa norteamericana quiere comprar un artículo en México, exige que esa empresa esté certificada, de otra forma no compra. Entonces la necesidad es imperiosa, pues de lo contrario se pierden clientes y competitividad. Este procedimiento es costoso y requiere de una serie de adecuaciones a los procesos, asesorías especiales en tecnología y demás cuestiones, que en ocasiones, algunas instituciones no pueden cubrir o simplemente se resisten al cambio. Paradójicamente aun cuando ya se haya obtenido una certificación, pueden quedar cabos sueltos y no lograrse la calidad, en especificaciones del producto solicitado, entrega o servicio; no es una panacea, la gente tiene que tener la consciencia de la calidad, como una cultura propia, para que en realidad se de, independientemente de cualquier otro sistema.

### 4.19 VENTAJA COMPETITIVA <sup>99</sup>

#### 4.19.01 Características generales

Representa la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia, donde la estrategia competitiva trata de establecer una postura provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan dicha competencia; para la elección de la estrategia competitiva se tienen dos cuestiones: (1) el atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan, puesto que no todos ofrecen iguales oportunidades para un lucro sostenido; (2) los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial, porque algunas empresas son más lucrativas que otras independientemente del promedio dentro del sector.

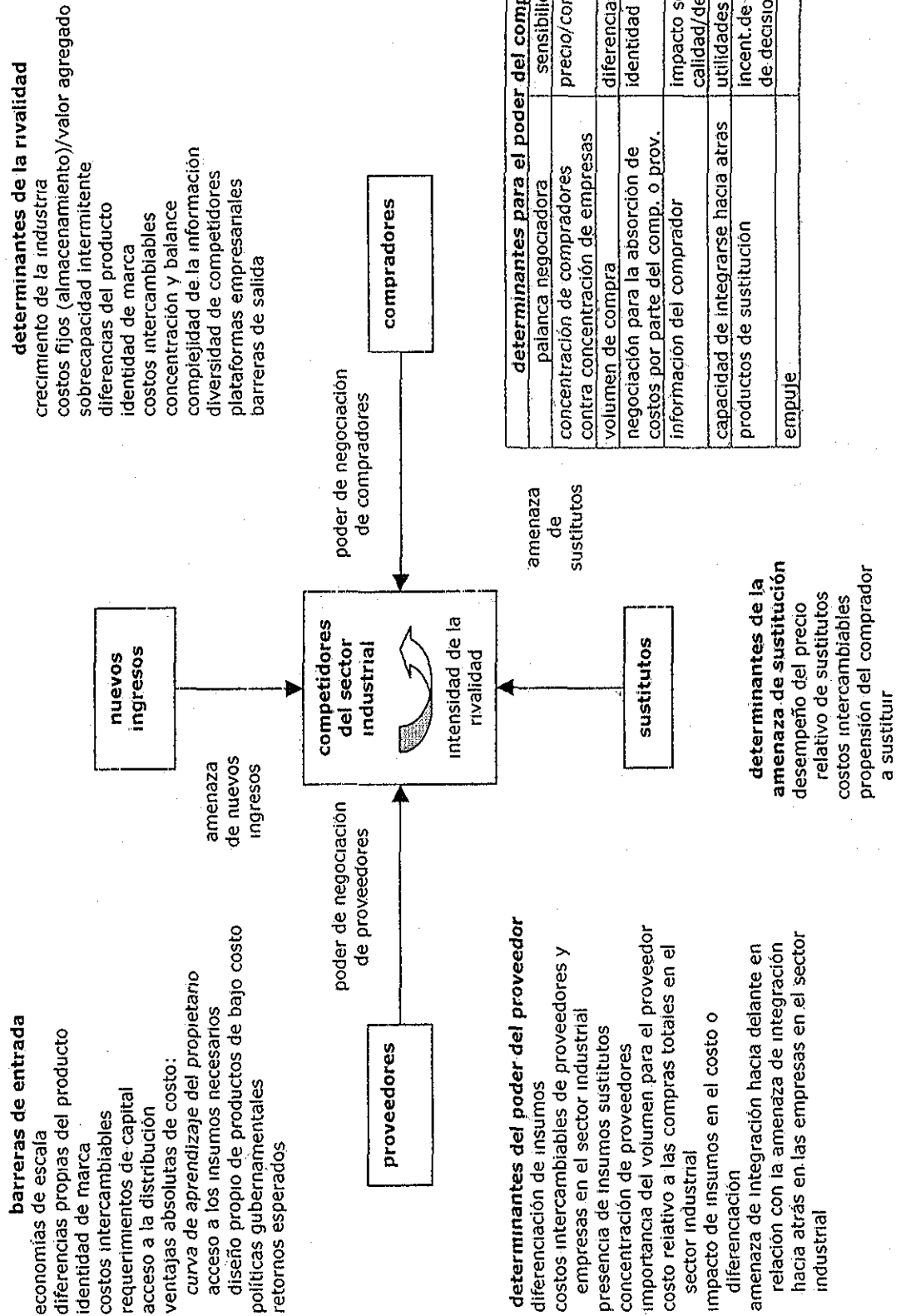
---

<sup>99</sup> PORTER, Michael E.: Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. 1ª Edición, México, CECSA, 1987, 18ª Reimpresión, 1999, pp. 19-76

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, los cuales están dispuestos a pagar y que exceda al costo por crearlo; ese valor superior es producto de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o beneficios únicos que justifiquen un precio superior; de lo anterior se desprende que se tienen dos tipos básicos de ventaja competitiva: liderazgo de costo y diferenciación; la estrategia competitiva no es considerada exclusivamente en un sector industrial, sino también, la estrategia empresarial para la firma diversificada, de tal suerte que, las interrelaciones entre las unidades de negocios son los canales principales por medio de los cuales una empresa diversificada crea valor.

#### 4.19.02 Análisis estructural de los sectores industriales

Lo atractivo del sector industrial representa el primer determinante de utilidad de una empresa, así la estrategia competitiva debe surgir de una comprensión sofisticada de las reglas de competencia, teniendo como objetivo central el tratar de cambiar esas reglas a favor de la empresa, en la producción de cualquier artículo o prestación de servicio, englobadas en cinco fuerzas competitivas: (1) entrada de nuevos competidores; (2) amenaza de sustitutos; (3) poder de negociación de los compradores; (4) poder de negociación de los proveedores; (5) la rivalidad entre los competidores existentes; el poder colectivo de estas fuerzas determinan la capacidad de las empresas de un sector industrial a ganar, en promedio, tasas de retorno de inversión mayores al costo de capital, pudiendo cambiar de acuerdo a la evolución del sector, debido a que dichas fuerzas determinan la utilidad del sector porque ejercen una influencia en precios, costos e inversión requerida; el poder de cada una de estas cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura de la industria, las características económicas y técnicas básicas, como se observa en el esquema:



---

**4.19.03 Estrategias competitivas genéricas**

Representan la segunda cuestión central en la estrategia competitiva, respecto de la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial, el ubicarla determina si su utilidad está por arriba o por debajo del promedio de dicho sector. La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida, aun cuando existan un sinnúmero de fuerzas y debilidades de la entidad en comparación con los competidores, existen dos tipos básicos de ventajas competitivas: costos bajos y diferenciación, de tal suerte que la importancia de esas fortalezas y debilidades, es su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación, así la ventaja en estos dos rubros surge de la estructura del sector industrial, como resultado de la capacidad de la institución de lidiar con las cinco fuerzas mejor que sus rivales. Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades nos lleva a tres estrategias genéricas: liderazgo en costo (con un amplio rango de segmento industrial), diferenciación (con un amplio rango de segmento industrial) y enfoque (con un segmento industrial estrecho). Esta estrategia de enfoque tiene dos variantes: enfoque en costo y enfoque de diferenciación.

- ♦ liderazgo de costo, es quizá la estrategia más clara, cuando una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial, las fuentes para este punto son variadas y dependen de la estructura del sector, como economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas, etc.; trabajando a precios equivalentes o menores que los rivales, la posición de costo bajo de un líder se traduce en mayores retornos, pero sin olvidar la diferenciación, logrando la paridad o proximidad, porque si su producto no se percibe como comparable o aceptable para los compradores, el precio se tiene que bajar demasiado y entonces la utilidad no se incrementa por aprovechar la ventaja.
- ♦ diferenciación, cuando una empresa busca ser la única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores, seleccionando uno o más atributos que éstos perciben como importantes, poniéndose en exclusiva con un precio mayor; los medios para lograr ésto son peculiares en cada sector, pudiendo ser a través del producto mismo, el sistema de entrega, el enfoque de mercadotecnia, etc. Para lograr la rentabilidad de aprovechar esta ventaja, los costos de diferenciar tienen que ser menores a sus precios, buscando la paridad o proximidad en

costo, relativa a sus competidores, reduciendo el costo en las áreas que no afectan la diferenciación.

- ◆ enfoque, descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial, centrado en un segmento de dicho sector, ajustando su estrategia a servir con exclusión de otros, optimizando en función del segmento blanco, aun que no exista una ventaja general; tiene dos variantes: enfoque en costo y en diferenciación.

#### 4.19.04 Principios de la ventaja competitiva

La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes, para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y las potenciales, obteniendo la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades más barato o mejor que los rivales, inmersa en un sistema de valor, los proveedores tienen cadenas de valor (hacia arriba), crean y entregan los insumos, influyendo en el desempeño de la empresa de muchas maneras; así como la empresa influye en la cadena de valor del comprador. Al identificar las actividades de valor, éstas se aíslan, las tecnológicas de las estratégicamente distintas, sin tomar las clasificaciones contables que casi nunca coinciden. Se tienen actividades primarias como: logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas, así como el servicio. Actividades de apoyo, por ejemplo: abastecimiento, desarrollo de tecnología, administración de recursos humanos. También las actividades pueden ser directas, indirectas y seguro de calidad. Es muy importante conocer y tomar en cuenta la cadena de valor del comprador (cliente), porque nuestro producto como su insumo debe cumplir los requerimientos para que contribuya a su propia utilidad. El panorama competitivo tiene cuatro dimensiones que afectan la cadena de valor: panorama de segmento, grado de integración, panorama geográfico y el panorama industrial.

#### 4.19.05 Conclusiones

La ventaja competitiva es un factor preponderante en la época en que vivimos, para que una organización permanezca y se desarrolle de acuerdo a los objetivos que tenga fijados. Como resultado de un estudio de FODA, se pueden identificar las fortalezas para aprovecharlas al máximo e incluso optimizarlas, también las debilidades se pueden superar para convertirlas en fortalezas, puede haber alguna gran oportunidad escondida. Descubrir en qué somos

buenos, en qué parte de los diferentes procesos se agrega valor, contribuyendo a la cadena, para que constituya la base de una ventaja competitiva, qué hacemos mejor que los competidores, para que ésto se refleje en un incremento de utilidades, logrando la preferencia de los compradores. Ampliando el mercado al incrementar nuestra participación, atacando nichos especiales, diversificando, construyendo economías de escala, alianzas estratégicas, en fin todos esos puntos que señala la Mercadotecnia, porque el fin es aumentar las ventas al satisfacer las necesidades de los clientes, a través de las cualidades del producto o servicio, tanto en precio como en características específicas, bajando el costo al máximo sin detrimento de la calidad. Se requiere contar con un equipo de gente capacitada para cada actividad y comprometida, que realice su labor eficientemente, sintiendo al mismo tiempo que está donde quiere estar, porque se siente bien en esa empresa, para de esta manera, participar con su pleno potencial, desarrollándose junto con ella, colaborando activamente, porque este factor humano representa la ventaja competitiva de mayor trascendencia.

#### 4.20 REINGENIERÍA DE PROCESOS <sup>100</sup>

##### 4.20.01 Orientación hacia los procesos

Ha surgido con claridad la necesidad del desarrollo y el uso de nuevas maneras de pensar de las mejoras de la cadena de valor en la operación de empresas industriales y de servicios, no en la mejora por la simple mejora, sino en la mejora como ímpetu de lograr avances rápidos y radicales en el mercado, la cuestión es cómo un negocio puede utilizar la fuerza de los conceptos de producción orientados hacia los procesos - lo que las compañías occidentales aprendieron en los ochentas como JIT (*Just In Time*) y TQM (*Total Quality Management*)- así como la forma de aplicar tales conceptos en el mercado.

JIT va más allá que una simple administración de inventarios, junto con la administración de calidad total y la propuesta de punto de innovación radical con reingeniería de procesos, pertenecen a la misma familia.

JIT demanda la reorganización total de las operaciones para reducir al mínimo las actividades inútiles, que no agregan valor, alineándolas y equilibrándolas con la demanda,

<sup>100</sup> JOHANSSON, Henry J. *et al.*: Reingeniería de Procesos de Negocios. 1ª Edición, México, LIMUSA, 1996, pp. 19-232

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

utiliza activadores técnicos de sistemas de extracción, que hace que una operación extraiga trabajo de la operación corriente arriba, en lugar de que las operaciones corriente abajo empujen el trabajo, reduciendo el tiempo total de fabricación, con la mejora continua como lema.

La administración de alta calidad busca crear un ambiente de trabajo con la meta de hacer bien las cosas desde la primera vez.

La reingeniería de procesos de negocios (*Business Process Reengineering*) BPR, busca una mejora radical en lugar de una de carácter continuo, incrementa los esfuerzos del JIT y TQM, utilizando sus cajas de herramientas, para hacer de la orientación a los procesos esenciales una herramienta estratégica y el centro de la competencia de la organización, hacia el cliente y el proveedor, con el objeto de amplificar su impacto y sacándola de sus cuatro paredes, con miras a controlar la cadena de abasto o para llegar al mercado con más eficiencia. Estos enfoques y su impacto en las operaciones de un negocio adquieren sentido real de urgencia para las compañías, cuando emigran de una escala nacional a una regional y global.

En una empresa orientada hacia los procesos, todo el mundo entiende las metas finales, la manera de alcanzarlas y cómo se medirá el éxito, considerando como norma el trabajar en equipos funcionales interrelacionados, entendiendo y apreciando el valor que los demás aportan a la organización, teniendo como meta fundamental el producir un servicio o artículo que el mercado perciba como el mejor, destruyendo los paradigmas anteriores y creando nuevos, se dice "romper la vajilla de porcelana", generando simultáneamente un sentido de responsabilidad ineludible y una simbiosis.

Surge la necesidad de dominar los elementos, invirtiendo tiempo en la manera de mejorar los procesos, antes de los cambios radicales al efectuar la reingeniería de los procesos del producto principal, para eliminar el desperdicio y pasos que no agregan valor, trabajo en equipo, concesión de facultades a empleados, hacerlo bien desde la primera vez, etc.

La reingeniería de procesos es por definición, el método mediante el cual una organización, puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas al negocio, como una serie de procesos del producto principal del negocio, orientados hacia el cliente en lugar de una serie de funciones organizacionales. Un proceso es una serie de actividades vinculadas y que cruza los límites funcionales, realizado en armonía, consagrado a las necesidades y expectativas del mercado e impulsando la capacidad de la organización,

cuando los conocimientos técnicos, operativos y empresariales, se utilizan de manera unificada para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Un punto de innovación radical es el logro de la excelencia en una o más de las medidas de valor que el mercado impone, alcanzando una participación elevada desproporcionalmente, al mismo tiempo que se alcanza eficiencia interna ultramejorada; el cual cuenta con ocho elementos dentro de la cadena de valor: robustez, precio, tiempo de entrega, flexibilidad, diseño de procesos, confiabilidad, diferenciación/opcionalidad, proacción ambiental, diseño de productos, empatía de servicio y sistemas de información.

Los posibilitadores clave de la BPR:

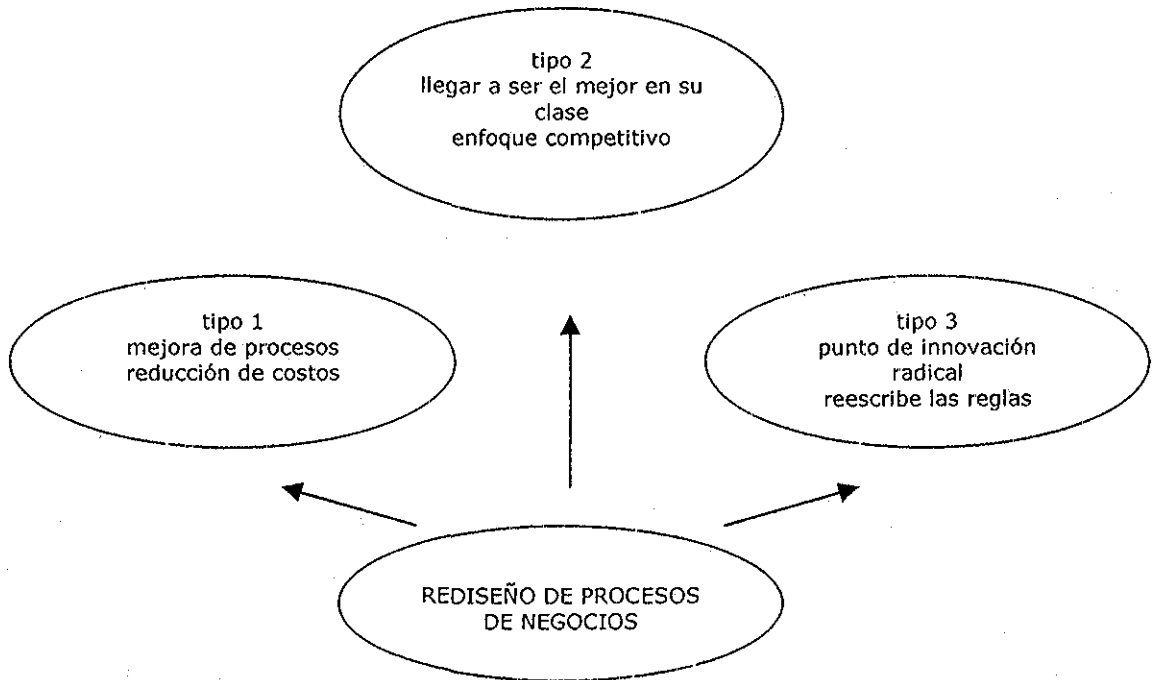
- ♦ personas, es axiomático que representan el mayor activo de una empresa, que debe ser aprovechado al máximo, ya que este capital humano debe ir más allá de la simple producción de empleados facultados al de renovados, que sean capaces de pasar de un equipo de desarrollo de procesos a otro, aportando sus conocimientos y habilidades especiales, los cuales se incrementan con el aprendizaje continuo.
- ♦ administración y liderazgo, corporativo y de las unidades estratégicas de negocios debe ser reacomodado, en directores de procesos.
- ♦ cultura organizacional, combinando personas y estilos de liderazgo con la administración, creando la visión, valores y clima, que florezcan e influyan en la forma de trabajar, relacionando a los accionistas, clientes y proveedores, con la convicción de dominar el mercado.
- ♦ destreza funcional, puesto que la reingeniería busca la desfuncionalización de la empresa y que sea consistente con la estrategia corporativa, acabando paulatinamente con los prejuicios de la mayoría de administradores orientados a operaciones y no a procesos, bajo la dirección de pequeños cuadros de expertos que dirijan los diversos equipos.
- ♦ acumulación de reservas, que es cuando una compañía encuentra dos puntos de innovación radical alcanzables, quedándose con uno y guardando el otro, para cuando el mercado lo permita.
- ♦ reacción instantánea, cuando lo simple es lo mejor, cuanto más directo sea el contacto entre mercado y operaciones de la empresa, será más inmediata su reacción.
- ♦ los nuevos activos y su administración, tales como: marcas e imagen, tecnología y conocimiento de los procesos, personas, información, etc.

BPR en el contexto de la globalización, va dirigido a resolver las situaciones que se crean cuando las compañías descentralizan sus operaciones, asignando utilidad o pérdida como



responsabilidad de una región o país, relegando los avances al nivel local, haciendo un giro de tal suerte que la responsabilidad de la redituabilidad recae en los procesos.

Se tienen tres tipos de reingeniería, en costo, paridad y punto de innovación radical, como se observa en la figura:



El rediseño de procesos consiste en pegar la vajilla de porcelana, en las tres fases siguientes:

- ◆ descubrimiento, cuando la compañía crea una visión estratégica en busca del dominio o competitividad renovada del mercado, determinando cómo se pueden modificar los procesos para alcanzarla.
- ◆ rediseño, detallando el proceso y planificándolo.
- ◆ ejecución, la puesta en marcha del rediseño para llevar a cabo la estrategia.

## 4.20.02 Nueva manera de pensar

Un examen más a fondo muestra algunos de los eventos o cambios que pueden llevar a los líderes corporativos a un pensamiento visionario:

- ◆ el cliente como impulsor, en función a la evolución de las necesidades de los compradores, por caprichos y moda, se deben desarrollar mecanismos para rastrear los requerimientos, registrar y vigilar la voz del cliente, incorporándolo al proceso como parte de una alianza, incluso cuando el proceso puede rendir más de lo que el cliente espera, creando un punto de innovación radical.
- ◆ la competencia como impulsor, que obliga a la organización a revisar sus procesos para obtener la competitividad, apoyado por el servicio a clientes.
- ◆ costo como impulsor, siendo determinado por actividad para tener un panorama real, utilizando sistemas contables actuales; existe una relación muy estrecha entre costos y desperdicios, una razón más para eliminarlos.
- ◆ la tecnología como impulsor, puesto que se aplica a los procesos y la producción de artículos, cuyos cambios obligan a romper la vajilla, redefiniendo el estado de los negocios.
- ◆ los accionistas como impulsores, a través del rendimiento que esperan respecto de su inversión, buscando líderes atrevidos, imaginativos, que eliminen el estado de estancamiento y que actúen con decisión en la puesta en marcha de cambios importantes, en un equilibrio respecto de los riesgos, aplicando una gama amplia interdisciplinaria de conocimientos y especialistas.
- ◆ política, economía, legislación y reglamentación, grandes factores influyentes, aunque no impulsores, como elementos exógenos del entorno, que deben ser tomados en cuenta, evaluándolos y planeando en función a ellos, para que las actividades de la organización puedan desarrollarse con fluidez y con el menor número de obstáculos.

La necesidad de un cambio radical se hace presente, es evidente que las compañías necesitan encontrar maneras de operar revolucionariamente en un mundo que se mueve cada vez más rápido, complejo e interrelacionado, dentro de una competencia global incrementada, donde la mejora continua no es suficiente y el riesgo es cada vez mayor, para limitarlo y controlarlo lo más posible se recomienda:

- ◆ como se trata de un proceso principal todos saben más de él, que de un proceso de apoyo.

- ♦ el orden de la magnitud es tan grande, que si la reingeniería de procesos pretende realizarse de la noche a la mañana sería un rotundo fracaso, debe ser gradualmente.
- ♦ cuando los grandes cambios de los sistemas de información se rediseñan conceptualmente, conviene emularlos en papel y lápiz.

#### 4.20.03 Escuchar al cliente (mercado), pero oír el proceso

Escuchar al cliente, utilizando técnicas de mercadotecnia como encuestas y clientes potenciales, en la investigación de mercado, que arroje datos acerca de qué productos quiere y de qué características para que la calidad se de al satisfacer sus requerimientos, logrando su preferencia de compra y se obtenga así la competitividad.

Después de que se conoce qué se va a producir y de qué especificaciones, se centra la atención en los procesos para crear un mapa de la métrica de valor, con estándares de costos basados en las actividades, tiempo en horas de espera, servicio, etc., determinando las fortalezas cuando se hace algo bien constituyendo una ventaja competitiva.

En seguida se crea la visión de a dónde podría dirigirse la compañía para dominar el mercado, midiéndose contra lo que la empresa hace bien y la mejor práctica actual del mercado, analizando las brechas, con un experimento cuidadosamente diseñado y construido, donde a los participantes del mercado se les pregunta qué combinación de atributos les gustaría más que se pusiera a su disposición.

#### 4.20.04 Organización y administración para alcanzar el éxito

Para realizar ese gran cambio hace falta utilizar varias herramientas, en la cultura, medición del desempeño, sistemas de incentivos y el estilo de administración; la estructura incluye un equilibrio entre experiencia funcional y procesos; en cinco aspectos primordiales:

- ♦ el líder, para crear y sostener una visión que tenga sentido para los empleados, que dependen de él para alcanzar el mejor logro personal; impulsándose a sí mismo hacia la excelencia, como una infección hacia los subordinados, basándose en valores, sirviendo como ejemplo; de tal suerte que la productividad es un modo de vida; eliminando el temor al fracaso, cuando se castigan los errores; cambiando de un estilo autocrático a uno más tutorial.

- ◆ líderes de unidades de negocios, dirigiendo el rediseño de los procesos, tanto en la actividad del negocio como en la administración del proceso de cambio, preguntando: en qué clase de negocio me encuentro, quiénes son mis clientes, qué procesos permitirán realizar nuestras visiones, etc.; comprendiendo los patrones actuales de comportamiento y cultura de las personas en un negocio, para cambiarlos.
- ◆ la nueva organización, drásticamente diferente a la antigua, trabajando en equipos autoadministrables de procesos, con cuadros pequeños de especialistas funcionales, jerarquía plana, enfoque externo (clientes, proveedores, etc.), evaluación en base a costo, calidad, tiempo y servicio; los equipos se forman y desaparecen constantemente, según los requerimientos; trayectorias de carrera con nuevas dimensiones, donde un liderazgo de proceso gana estatura, iguala y supera al sistema funcional, para dar paso a los dirigentes por procesos que se constituirán como líderes.
- ◆ la organización de la transición, debido a que forzosamente, el paso de una organización funcional a una por procesos es paulatino, en cascada, cuya metamorfosis tiene una estructura que incluye: líder de unidades de negocio, comités de iniciativas y de administración del programa, equipos de diseño y de trabajo.
- ◆ individuos, trabajando en armonía en los equipos, contando con las herramientas adecuadas, orientados a la obtención de experiencias y habilidades; dentro de un organismo viviente de aprendizaje continuo imperativo, para estar en posibilidad de afrontar riesgos adecuadamente.

#### 4.20.05 Conclusiones

Cuando se discute acerca de la reingeniería, se habla de que no porque un sistema viene funcionando bien, nos vamos a quedar con él toda la vida, tal es el caso de muchas formas de administrar, que han sido muy buenas, pero no nos durmamos en nuestros laureles, por supuesto que existen mejores formas habrá que buscarlas, contamos con todo el avance de la tecnología y ciencia, seamos creativos, busquemos incluso en el absurdo, que a veces ahí es precisamente donde se encuentra la solución o algo mejor, insospechado. Aquí recomiendan el rediseño basado en procesos, es una buena alternativa, constituye una tendencia actual, como medio de competitividad internacional, en el presente medio, que exige calidad y que cambia aceleradamente, por lo que también las organizaciones tienen que cambiar, no solo para readaptarse, sino para proyectarse. Tampoco se trata de una

---

técnica que resuelva todos los problemas, eso de cambiar todo, pues es hasta imposible, porque partir de la nada, es como vaciar el cerebro y la experiencia de siglos, supongo que no va por ahí, pero sí esforzarse por mejorar, al fin y al cabo, forma parte de la esencia humana, en ese apetito de saber más y hacer mejor las cosas.

## 4.21 COSTOS <sup>101</sup>

### 4.21.01 Definición

Costo es la suma de erogaciones en que incurre una persona física o moral, para la adquisición de un bien o de un servicio, con la intención de que generen ingresos en el futuro.

Del concepto se desprenden algunas cuestiones: se trata de cantidades de dinero que se tienen que pagar, sea en efectivo o con un crédito, por lo tanto son operaciones financieras que deben ser manejadas eficientemente en la organización, para que no existan desperdicios, sobre todo en esta época de escasez y crisis económica, teniendo mucho cuidado de que no haya una mala interpretación, porque no es lo mismo maximizar el recurso, que realizar falsos ahorros, que después tengan consecuencias en una baja calidad, pérdida de clientes y por lo tanto la disminución de la utilidad, sin contar con el mal prestigio que es un correo a voces muy dañino; el hecho de que exista una generación de ingresos, puesto que cuando se vende el producto o servicio, se da origen a un ingreso que está en función al precio, de tal suerte que, cuando al ingreso se le resta el conjunto de costos y gastos, da como resultado una utilidad bruta, que después de impuestos y PTU (reparto de utilidades), nos arroja una utilidad neta de la que podrán disponer los dueños, sea reinvirtiéndola en el mismo negocio, o bien, retirándola, claro que también puede existir pérdida, de ahí se desprende que, una de las preocupaciones constantes sea el incremento de las ventas, con una serie de esfuerzos, utilizando todos los principios de la Mercadotecnia, calidad del producto para la satisfacción del cliente, etc.

### 4.21.02 Costo -- volumen - utilidad

De lo anterior se extrae la relación que existe entre costo - volumen - utilidad:

---

<sup>101</sup> RAMÍREZ PADILLA, David Noel: Contabilidad Administrativa. 5ª Edición, México, McGraw-Hill, 1997, pp. 26-303

- ♦ costo, a menor costo mayor utilidad.
- ♦ volumen, a mayores ventas incremento de ingresos y por lo tanto mayor utilidad.
- ♦ utilidad, como objetivo importante de las entidades que persiguen lucro.

El estudio de esta relación apoya fundamentalmente a la planeación y el control, para decidir las acciones que serán necesarias a fin de lograr el desarrollo integral de la empresa, a corto plazo; al analizar los efectos de estas variables, diseñando estrategias con creatividad; recordando que productividad significa más gente con más ideas y no menos gente, tendiente al mejoramiento continuo, en un mundo nuevo donde el recurso humano es el autor del éxito o fracaso de las compañías, convirtiéndose en su recurso más importante, del que depende su futuro, en el actual medio globalizado tan competitivo.

La variable de ingresos tiene una alta dependencia respecto de factores externos, en los que se trabaja arduamente, pero nunca son controlables en un cien por ciento; en cambio los costos son de manejo interno por la empresa, en ella se toman las decisiones de a quién comprar o con quién contratar servicios, a qué precios, en qué condiciones, qué tratamiento contable se les de al elegir los sistemas más adecuados, en fin, es la variable que se puede manipular para incrementar las utilidades y en general eficientar a la organización.

El punto de equilibrio, es aquél en el que los ingresos igualan a los costos y gastos, por lo tanto la utilidad o pérdida son igual a cero, aun cuando no haya utilidad, los contadores decimos que el solo hecho de llegar a él, ya es ganancia puesto que lo que sigue significa rentabilidad.

Otro punto interesante es la contribución marginal, cuando a los ingresos normales que cubren lo presupuestado, se le restan los costos y gastos, se obtienen una utilidad, pero si los ingresos exceden a los presupuestados y van más allá de lo normal, no llevan la carga de gastos fijos, que ya se absorbió con la venta normal, por lo tanto solo tendrán el descuento de los costos variables, de esta manera, el exceso de ingresos produce una utilidad mayor a los ingresos normales, de esta forma se comprueba el gran beneficio del incremento de los ingresos.

#### 4.21.03 Costeo directo

De alguna forma al presentar este tema, nos va llevando de la mano a conceptos interesantes, se habló de costos fijos y variables, porque esta clasificación resulta de suma importancia, en el momento de la toma de decisiones, como se verá más adelante:

- ♦ costos y gastos fijos, son los que no están relacionados con el monto de ventas o de producción, aun cuando no se venda ni produzca nada igual se manifiestan, incluso en un monto que no varía, a menos que exista una disminución o aumento en un renglón de costo fijo, por ejemplo: la depreciación y amortización del activo fijo (por la baja de valor que sufre por uso, transcurso del tiempo y obsolescencia), rentas, sueldos, etc.
- ♦ costo o gasto variable, está en función directa a la producción y venta, de tal suerte que al aumentar uno se incrementa el otro, ejemplo: materia prima directa, mano de obra directa, gastos de fabricación directos, salarios a destajo, comisiones, etc

Porque por ejemplo puede suceder que dentro de los distintos artículos que conforman una línea de productos, alguno esté produciendo pérdida, pero es absorbida por la utilidad de los demás, si es que los datos que presenta contabilidad son globales y no por artículo, entonces un estudio analítico es indispensable, pero no es suficiente costos por producto, se tiene que profundizar todavía más, cuando se clasifica en costos fijos y variables, ésto es posible, ya que los fijos no debe formar parte en la toma de decisiones puesto que no tienen que ver con la producción y venta, de todos modos existen y no son responsables de una mayor o menor utilidad, de manera directa, corresponden a un costo por capacidad instalada, en edificios, maquinaria, equipo, etc., que si no es utilizada en su totalidad, significa un desperdicio del que no son responsables los artículos que se analizan; en cambio los costos variables que están en proporción directa a la producción y venta, sí se tienen que tomar en cuenta, puesto que son los responsables de una mayor o menor utilidad al final, por lo que son los que sirven de base en la toma de decisiones a corto plazo, como puede ser el dejar de producir un artículo, aumentar o disminuir el volumen de producción, aceptar un pedido especial, mandar maquilar, etc., además estos costos variables son sujetos a eficientarlos, porque de la organización depende evitar desperdicios, hacer usos más productivos, optimizar procesos, cosa que en los fijos no se puede hacer nada, excepto en la mejor toma de decisiones en su contratación, desde la elección de alternativas.

En los reportes de costeo directo primero se van detallando, sistemáticamente, los diferentes rubros de los costos variables y al final en un solo renglón se anota el importe total de costos fijos, excluyendo el déficit por capacidad instalada.

---

#### 4.21.04 Posición actual de la Contaduría

La Contaduría como todo, se ha venido renovando día a día, para estar a la vanguardia de los requerimientos presentes, tanto como, en la prevención de las futuras situaciones, para estar preparados de la mejor manera posible, en México a través de su órgano rector, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.

Uno de esos campos es el de costos, anteriormente, la política de precios tenía como pilar los costos determinados, según el sistema elegido para su registro, considerado como el mejor, dado el caso; hoy se aplica una técnica de reversa, primero el estudio de mercado, en conjunto con la aplicación de diversos preceptos mercadológicos, arrojando datos acerca de qué producto es el que se requiere para satisfacer las necesidades en determinado nicho, especificando sus características, incluyendo el precio que los clientes y/o consumidores están dispuestos a pagar, después se eligen los procesos correspondientes, los insumos requeridos y los costos correspondientes a todo esto. Sus áreas principales de acción son: Contabilidad General, Contabilidad de Costos, Finanzas, Auditoría y Fiscal.

Se tenía la idea, de que el contador público se limitaba a hacer cargos y abonos, presentar estados financieros y punto. Por supuesto que no se limita a seguir una mera técnica contable, actualmente su preparación es integral, para hacer frente a puestos ejecutivos, de trascendente función tanto en la organización como en el contexto social. Una de sus funciones es el llegar a proporcionar estados financieros que cumplan con el principio de revelación suficiente y que resuman, respecto de todo el registro de operaciones, la aplicación de los demás principios de contabilidad generalmente aceptados, para que sirvan de base en la toma de decisiones, que repercuten en la eficiencia de la empresa, en la maximización de sus recursos y en general al bienestar de todos los que participan en ella. La dirección de la entidad está en manos de un conjunto de personas a nivel gerencial, en el que se integra al contador público, con una intervención activa, proponiendo soluciones y nuevos procesos, participando inteligente y creativamente, en ese grupo interdisciplinario que hace posible, no tan sólo la sobrevivencia, sino el desarrollo pleno e integral de la empresa. Por un lado qué sería del contador sin conocimientos de Administración y el trabajo en equipo con administradores, entre otros, entonces sí sería un simple tenedor de libros, que ahora con el *software* en contabilidad, hasta eso sería muy reducido. De igual forma qué sería de los administradores si no tuvieran conocimientos básicos respecto de la Contaduría y el trabajo en equipo con contadores, entre otros, sería como dar palos de



ciego, que con suerte y le atinan, pues carecerían de información, oportuna y razonablemente correcta sobre la cual cimentar su valiosa función. Y bueno en general el equipo formado por una serie de disciplinas necesarias y que se complementan interactuando, solo por mencionar algunas: Informática, Economía, Sociología, Política, Estadística, etc.

### 4.21.05 Conclusiones

El estudio de los costos es algo necesario, cuántas veces el importe de la erogación es en sí mismo el único factor de decisión. El saber distinguir lo que un sistema de costos arroja, respecto de un conjunto de parámetros asociados, tan importantes unos como otros, para estar en posición de elegir lo mejor para la organización y sus integrantes. Chuscamente se oye decir: "cuida los centavos y descuida los pesos", se trata de una inversión no de un gasto, la primera opción ante la crisis económica el despido de gente para disminuir gastos; entonces habrá que contar con los procesos más actuales aplicando las mejores técnicas en la determinación del importe del costo, como se aconseja en el costeo directo por ejemplo. Conscientizarse de verdad, que en esa relación de costo - volumen - utilidad, también existe la opción de incrementar ingresos para aumentar la rentabilidad, con un alto desempeño, optimización de la eficiencia, calidad de vida en el trabajo, competitividad, mejora continua, calidad total, etc.

## 4.22 ARTÍCULOS RELACIONADOS CON EL ALTO DESEMPEÑO

**A continuación se anotan una serie de resúmenes de artículos relacionados con el tema, tomados de la base de datos de la UNAM (al final de cada uno en un párrafo, se hace el comentario personal del mismo):**

4.22.01 ¿Realizan los auditores una evaluación objetiva, respecto del trabajo de sus subordinados? <sup>102</sup>

---

<sup>102</sup> TAN, Hun-Tong et al.: *Do Auditors Objectively Evaluate Their Subordinates' Work* Accounting Review. Vol. 76, Issue 1, 2001, p. 99.

En este estudio se analiza cómo la evaluación puede ser influida por la primera impresión que los gerentes tienen de sus subordinados y cómo con evaluadores externos son menos susceptibles a esto.

El proceso de revisión de auditoría ayuda a las firmas de contadores públicos a controlar la calidad, proporcionando información y retroalimentando.

Se realizó un experimento en el que se valoró la habilidad de los auditores para evaluar la calidad de los empleados, obteniendo evidencia de que los auditores externos son menos susceptibles a este efecto; capturando los siguientes elementos: limitando el número de participantes por equipo, que generalmente trabajan, de manera natural con otro; valorando el conocimiento del auditor respecto de cómo afecta la evaluación la identidad de los empleados.

La primera demostración empírica del estudio, es que una evaluación objetiva, representa otra dimensión de la competencia del auditor.

Las conclusiones a las que se llegaron, es que se puede predecir que, los gerentes evalúan favorablemente los reportes de los auditores *seniors* externos (ajenos a la empresa). Sin embargo, existen desventajas en la calidad de la retroalimentación y en la evaluación del desempeño, puesto que se proporciona únicamente una valoración basada en los puntos principales del desempeño, dejando fuera los que no son considerados tan importantes, limitando la habilidad de los subordinados para aprender de la retroalimentación, en esos otros aspectos necesarios también.

Los *seniors* trabajan con diferentes gerentes en distintas tareas, su evaluación es realizada por varios gerentes anualmente, por lo que se debería incluir a personas externas para que proporcionaran opiniones más objetivas.

Una limitación del experimento es que la muestra ejemplo fue pequeña.

En este artículo se realizó un experimento, en los despachos contables que realizan auditorías, de cómo es aconsejable que en la evaluación del desempeño se incluyan opiniones de gente externa, para que no se vean afectados por cuestiones subjetivas, de afectos respecto del personal; de tal suerte que se tienda a la objetividad; porque de esa evaluación se van a desprender decisiones, tales como: promociones de puesto, aumentos de sueldo, cursos de capacitación, etc., siendo necesario que se realicen de la forma más veraz y justa, para que también los empleados se sientan motivados a seguir superándose.

4.22.02 Cómo poner valor de regreso dentro de las evaluaciones <sup>103</sup>

Se trata de hacer evaluaciones más frecuentemente que en el pasado, debido a que se están observando más problemas en el desempeño, porque estamos trabajando con una fuerza de trabajo con menos habilidades, hoy en día, lo que requiere una supervisión más estrecha con estándares muy claros.

Se requiere de tiempo, pero es necesario para disminuir el comportamiento que no cubre los requerimientos.

Las evaluaciones son importantes porque sirven de base para otorgar incentivos y retener a los que tienen un buen desempeño.

Algunos clasifican categoría para la evaluación, otros identifican problemas tempranamente para proporcionar a los empleados un plan para mejorar su desempeño.

También es todo un proceso, platicar con el personal a lo largo del año, no solo al final, desde el principio se establecen los objetivos y se comprueba como se van cumpliendo, de tal suerte que los empleados se sienten parte de ese proceso y están más informados, con la ventaja de que no hay sorpresas, evitando frases como: si se me hubiera dicho eso hace seis meses lo hubiera arreglado desde entonces.

Se aconseja revisar en equipo los objetivos establecidos también en consenso.

En algunas compañías, por lo menos dos veces al año, se sientan el supervisor y el empleado, para identificar y desarrollar objetivos, compartiendo la visión, para que las habilidades y responsabilidades en el trabajo puedan desarrollarse en el futuro, con la pregunta: cómo puede mi supervisor ayudarme a hacer mi trabajo más efectivo y qué pienso que podría ayudarnos a mejorar las operaciones dentro de nuestro departamento.

Se muestran algunas prácticas que se aplican para mejorar el desempeño, debido a su importancia, se podría retomar alguna para nuestro beneficio en las organizaciones.

4.22.03 Midiendo el clima para crear un mapa de carreteras no una carta de reporte <sup>104</sup>

Midiendo el clima de trabajo en una organización, cuáles son las reacciones comunes originadas: degradado, evaluado, juzgado, ansioso y fracasado.

<sup>103</sup> SCHUSTER, Karolyn: *How to put value back into evaluations* Food Management Vol. 35, Issue 10, 2000, p. 26.

<sup>104</sup> BURNS, Greg: *Measuring climate to create a roadmap not a report card* Journal for Quality & Participation Vol. 19, Issue 1, 1996, p. 46.

Se le preguntó a cien personas cuáles son sus reacciones cuando piensan en un mapa de carreteras: dirección, destino, guía, plan y estrategia.

Entonces si se quiere realizar una mejor evaluación la segunda opción es adecuada, identificando oportunidades, dónde no hubo logros y dónde existieron continuos resultados de mejora, alrededor de la organización, teniendo un conocimiento del trabajo que es afectado por el ambiente, sin tener que regresar a un reporte.

Los misterios comunes que tornan la evaluación en un reporte son: conducirla como una valoración, midiendo sentimientos o actitudes más que comportamientos, comparando departamentos unos con otros de una manera competitiva y el más común, el fracaso para tomar acciones de mejoras cuantificables basándose en los resultados.

La primera regla es no hacer daño, generalmente las herramientas de evaluación son muy peligrosas si se alejan de la oportunidad de priorizar, planear e implementar mejoras, como resultado de la evaluación, de lo contrario los empleados desarrollan sentimientos de indiferencia, sospecha y desconfianza.

Un clima de evaluación debe ser pensado como un mapa de caminos, ya que constituye una herramienta que provee de dirección hacia un destino específico, en un ciclo continuo de identificación de problemas, priorización y solución, el cual envuelve a todo los miembros de una organización, midiendo el nivel de factores críticos, tales como:

- ◆ conexión con clientes, alineación con la estrategia del negocios, innovación, implicación, compartir información, autonomía, trabajo en equipo, dirección del conflicto, *coaching*, estándares y procedimientos, calidad, objetivos, solución de problemas, diseño del trabajo y fluidez.
- ◆ La clave es integrar a los empleados en el sistema de medición, en el mapa que los lleve a un futuro común, a través del diálogo y sesiones que planeen la acción, cada gerente debe encontrarse con las unidades individuales de trabajo y departamentos, como un todo para presentar los resultados de la organización.
- ◆ Se muestran diez pasos para lograr un clima de proceso de evaluación:
  - ✓ identificar el cruce funcional del equipo, por lo menos seis y no más de diez miembros, cuyas actividades pueden incluir la identificación y conducción de objetivos grupales, determinación de factores críticos a medir, diseño de instrumentos de evaluación.

- ✓ conduciendo pruebas de lectura y validación, diseño de análisis administrativo, facilitando el diálogo y sesiones de acción planeada y el establecimiento de un sistema de medición del seguimiento.
- ✓ conducta centrada en los grupos, con no más de doce personas, que de manera diagonal atraviesen la organización, incluyendo varios niveles y funciones.
- ✓ diseño de instrumentos de evaluación, tomando en cuenta los factores clave mencionados anteriormente, con una escala de medición, compromiso a la acción, contexto con un marco de referencia.
- ✓ administrador, por *mail* o en persona.
- ✓ análisis e interpretación de resultados, cómo se utilizará la base de información, qué grupos harán los reportes, pruebas de validación, cálculo de desviaciones.
- ✓ conducir el diálogo y sesiones de planes de acción.
- ✓ determinar objetivos de mejoramiento, tanto a nivel organización como de grupo.
- ✓ formar equipos de mejora y acción.
- ✓ revalorar el ambiente, mercados movedizos y rápidos, innovación en tecnología y ruptura de procesos de mejora.
- ✓ repetir el proceso, para la retroalimentación constante.

Es todo un reto que se debe vencer el hacer de la evaluación una forma de mejorar, no una condena, en un clima o ambiente abierto y de confianza, para que en equipo, gerentes y empleados, determinen el camino y el mapa, que conduzca a el logro de los objetivos, si hubo desviaciones volver a retomarlo.

#### 4.22.04 La calidad empieza por nosotros <sup>105</sup>

Cuando decimos que algo es mejor, estamos haciendo un juicio de calidad, buscando en los diccionarios, encontramos que calidad es un grado de excelencia, pero nunca aparece la palabra durabilidad, en otros dice que son las características de algo considerado de valor; se parece al dilema de la gallina y el huevo, cosas de calidad o personas que hacen algo de calidad.

Yo tomé gente de calidad para construir esa compañía de calidad. Diseñadores de calidad y empleados de calidad, en las fábricas, haciendo los productos y haciéndolos bien.

---

<sup>105</sup> RAYMOND, Allen: *Quality begins with us. Teaching PreK- 8*. Vol. 28, Issue 6, 1998, p. 4.

La moraleja de esta historia es que solamente hay maestros de calidad (yo te cuento entre uno de ellos), quienes amorosamente, llenos de habilidades y brindando profesionalismo hacen lo mejor en los chicos, mientras los inspiran a aprender; existen personas de calidad en compañías por dondequiera, que te dan lo mejor en sus productos porque, es muy simple, no podrían dar menos.

Aun cuando la cuestión de la calidad ha tomado gran fuerza en la actualidad, en realidad no es tan complicado, hacer las cosas bien, logrando que el cliente quede satisfecho (sea un cliente: interno en la compañía; un miembro de la familia; una persona en cualquier lugar con la que se establezca una relación). Es algo del conocimiento común, por el solo gusto de cumplir, al mismo tiempo del agrado que trae consigo el hacer algo bello, porque lo que está bien hecho siempre es hermoso.

4.22.05 Equipos que piensan: hacia el grupo pensante, síndrome de los equipos de trabajo autodirigidos <sup>106</sup>

Los equipos autodirigidos han sido muy acreditados por incrementar la calidad, productividad, calidad de vida en el trabajo, haciendo decrecer el absentismo y rotación; en estos equipos con cohesión se tiende a crear una presión interna hacia el conformismo que interfiere con el análisis crítico constructivo y termina con decisiones disfuncionales.

Por lo que se propone el equipo que piensa, un grupo en el proceso de la toma de decisiones que permite que los equipos sean efectivos mientras evitan las trampas del grupo pensante. En los cuales la gente viene acompañada y combina diferentes habilidades y experiencias para resolver problemas y el desempeño es un ladrillo fundamental de construcción en las organizaciones, que ha ganado notoriedad reciente como una poderosa herramienta en la dirección del recurso humano, que realiza el *empowerment* en los empleados que ven incrementado su propio comportamiento; emergiendo en respuesta al reto del declinamiento de la productividad y calidad, tanto como, el incremento de la insatisfacción, absentismo, rotación y comportamiento contraproducente.

Los síntomas del grupo pensante tradicional son: presión social directa, al compartir las creencias del grupo, los propios pensamientos son confrontados por el consenso, la ilusión

---

<sup>106</sup> MANZ, Charles C.: *Teamthink: beyond the groupthink syndrome in self - managing work teams*. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 10, Issue 1, 1995, p 7

de la invulnerabilidad al fracaso, la ilusión de la unanimidad, mandar afuera la información que no va con el consenso; esfuerzos colectivos en decisiones racionales, puntos de vista estereotipados del enemigo y una creencia incuestionable respecto de la moral del grupo.

Los equipos que piensan, contienen los principios psicológicos de que lo que nos decimos a nosotros mismos y nuestras experiencias simbólicas de imaginar resultados respecto de un comportamiento, pueden mejorar el desempeño individual alrededor de una variedad de habilidades y actividades. Como en los tratamientos para fumadores, otros hábitos destructivos, fobias y depresión. Ésto aplicado a los equipos, significa escuchar su diálogo interno, su visión del futuro y las creencias en un sistema común. Las estrategias del equipo para autodirigirse pueden ser combinadas para facilitar pensamientos constructivos en patrones.

Se propone un equipo autodirigido mejorado llamado equipos que piensan, como resultado de la actividad humana de encontrar caminos todavía mejores, donde la diferencia está en romper la presión, que se de realmente el debate creativo, incluso hasta de las creencias del equipo, de las diferencias entre los miembros, dejando de pensar que son lo máximo, de tal suerte que estén siempre activos, entusiasmados e incursionando en ese camino infinito de la perfectibilidad.

### 4.22.06 La prueba de laboratorio: un cuento sobre la calidad <sup>107</sup>

Los clientes esperan un estándar mínimo de calidad de los productos y servicios que compran, cuando juzgan la calidad total integral.

Si se asiste a una conferencia, se va a evaluar en función al servicio de café, a la capacidad del salón de descanso, teléfonos suficientes; porque se pone más atención a las cosas y menos a los clientes. Por ejemplo al preguntar a un laboratorista de un hospital, qué hacía la diferencia entre una prueba de laboratorio buena o mala, desde el punto de vista de la industria del cuidado de la salud, serían las estadísticas de rehabilitación y comprensión clínica, entre otras, pero después del análisis anterior sobre el descanso en la conferencia, se está más interesado en la perspectiva del cliente.

Por ejemplo, esperar días por los resultados del análisis o por una solicitud del cliente en un seguro; el exceso de tiempo de espera es como un inventario inflado, signo de una

---

<sup>107</sup> PEAK, Martha H.: *The lab test: A tale of quality* *Quality of work life* Vol. 86, Issue 4, 1997, p. 17.

estrategia de prioridades mal colocada, operaciones internas ineficientes y relaciones pobres con colegas y proveedores. Y no tan solo el esperar sino los errores en la programación de los servicios. Nada exaspera más a la gente que las largas colas en los bancos, aeropuertos, hoteles, etc. Cuando se habla al hospital para que se informe sobre el estado de salud, por qué no puede haber una respuesta, produciendo enojo, debido a que no encuentran el expediente, quizá el doctor no está, en fin. Las citas no se cumplen, visitas de tiempo perdido. También otra pregunta es por qué no pueden ser amables, dar explicaciones, proponer alguna solución, lo hacen sentir a uno estúpido. Entonces existe una importancia grande en los intangibles, lo que se conoce como servicio al cliente.

El relato corresponde a algún lugar de Estados Unidos, seguro alguno de nosotros ha vivido algo semejante aquí en México, es más, es tan cotidiano que ya nos acostumbramos; ni que decir cuando vamos al servicio médico público, entre la crisis económica que ha mermado los presupuestos estatales y la falta de atención cortés, hay que prepararse mentalmente para no acabar en una crisis de histeria; las citas son tan largas, que fácilmente se muere el paciente grave, sumado a la falta de cultura de las revisiones periódicas, las enfermedades pequeñas se convierten en grandes; la desorganización es evidente, ya estaba programada la operación desde el año pasado, pero un imponderable la vuelve a programar para dentro de seis meses; a las personitas de la tercera edad ya ni les dan la atención debida, prioridad para los niños y jóvenes, por la escasez de recursos. Pero no es una exclusividad de estas instituciones, en los bancos ya hasta pusieron sillas y música ambiental para que los clientes no se cansen ni desesperen en lo que son atendidos, se trata de atacar la causa no los efectos, igual los gastos tienen que minimizarse y el poco personal no se da abasto. Ni que decir de las escuelas, la burocracia en acción, incluso en las privadas, vuelta y vuelta al padre de familia en trámites y eventos, nadie sabe nada, ni siquiera a quién preguntarle, cambios de último momento, organización deficiente hasta en la comunicación y eso que se realizan grandes esfuerzos para reducir estas fallas. Es muy cierto las cosas se tienen que pensar desde el punto de vista del cliente, hasta en los pequeños detalles, según los administradores de la organización, porque para el comprador se trata de grandes cosas. Tanto hablar de la satisfacción del cliente y se pone toda la atención en el producto descuidando el servicio, lo cual viene a destruir todo lo ganado.



---

**4.22.07 El comportamiento y las manifestaciones emocionales del liderazgo en la tarea de los grupos <sup>108</sup>**

---

El alto desempeño es acompañado, con frecuencia, por la alta insatisfacción; los trabajadores pueden sentir que su trabajo es subapreciado o subrecompensado, teniendo como resultado, un abandono voluntario de la compañía o una disminución de su compromiso, bajando el nivel del desempeño. Los análisis de la teoría a este respecto, sugieren que la rotación disfuncional puede decrecer a través del hecho de asignar miembros de alto desempeño en equipos de trabajo con el título de alto *status*, lo cual se estudió en dos experimentos que analizaron el impacto en la satisfacción, compromiso, desempeño y rotación, en sujetos quienes creían que tenían alto desempeño en equipos de trabajo. Así, las organizaciones están aptas para incrementar la satisfacción y productividad en trabajadores con un cuidadoso monitoreo del proceso de *status*.

La satisfacción y el desempeño, se cree que tienen una relación directa, según la comunidad corporativa, los trabajadores felices son trabajadores productivos, sin embargo en las investigaciones no se han encontrado efectos significativos.

Compromiso y desempeño, al igual que en el anterior ha habido dificultad, solo se encontró un pequeño impacto.

Satisfacción y compromiso, ni satisfacción ni compromiso han demostrado tener relación con el desempeño, como variables independientes; aunque algunos descubrimientos sí revelan una correlación positiva.

Rotación, se encontró que la satisfacción, compromiso y desempeño, son variables que consistentemente tienen una relación negativa con dicha rotación voluntaria. Tett y Meyer, en 1993, identificaron tres perspectivas teóricas importantes: la suposición de que el compromiso lleva a un desarrollo prolongado y con mayor estabilidad que la satisfacción, que el compromiso lleva a una actitud positiva hacia el trabajo, de tal suerte que se permanece o se abandona la empresa basándose en la satisfacción y que el compromiso y la satisfacción son constructos diferentes que afectan la rotación.

También se tienen que tomar en cuenta que existen costos asociados en la rotación, en el reclutamiento, selección y entrenamiento.

---

<sup>108</sup> LUCAS, Jeffrey W.: *Behavioral and Emotional Outcomes of Leadership in Task Groups* Social Forces, Vol. 78, Issue 2, 1999, p. 747.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El impacto del *status* en la satisfacción, compromiso, desempeño y rotación, como variables de este estudio, reconociendo que no son los únicos factores que influyen, tienen el propósito de proveer evidencia en el experimento, acerca de su relación.

Tal parece que la insatisfacción se incrementa cuando los del alto desempeño están al mismo nivel en la organización que otros, sin una diferenciación de *status*, recibiendo el mismo pago y con la misma posición. Entonces quizá una promoción sea la solución, los trabajadores tienen una rutina muy aguda en los equipos, de poca transferencia debido al entrenamiento y un ascenso no sería adecuada puesto que no tienen las habilidades, ocasionando un movimiento en el valor que aportan y su competencia; por lo tanto lo que se propone son empleos de escala, que pueden moverse a través de la organización, de tal suerte que cada paso hacia arriba en la jerarquía no solo incluye un incremento marginal en el pago, sino un enriquecimiento en la competencia, mientras que el *status* se favorece, los empleados pueden obtener beneficios asociados.

Si lo anterior lo aplicamos a los grupos, encontramos características como: factores socioeconómicos, experiencia o desempeño en tareas relevantes, produciendo un *status* jerárquico, teniendo una mayor influencia en las decisiones, con una participación más activa, tanto en la orientación a la tarea como en la colectiva.

Conforme el *status* se incrementa la satisfacción también, con una emoción positiva y sentimientos de felicidad, diversión y contento, disminuyendo los sentimientos de inequidad. El desempeño se incrementa si tiene consecuencias en el *status* al igual que el compromiso y la rotación disminuye.

Es lógico pensar que si alguien tiene un alto desempeño y no existe ninguna diferencia respecto de los que se conducen normalmente, esto puede acabar con él, o disminuir la iniciativa, o buscar nuevos horizontes. La propuesta de este estudio es manejar dentro de la estructura un puesto con un *status* mayor, que pueda moverse a través de ella, cuando se da el alto desempeño, tanto de manera individual como de grupo, que además de tener un mayor ingreso, va a tener un reconocimiento especial por su alta capacidad, incluso la influencia en las decisiones importantes. Lo cual tiene su fundamento en las recompensas intrínsecas y extrínsecas de la motivación. Se trata de algo que los líderes deben tener en cuenta para mantener la flama encendida.

Factores de personalidad son asociados con el desempeño en el trabajo, el comportamiento con un alta conscientización, pero los resultados sugieren que pueden haber límites en este sentido, también las habilidades cognitivas juegan un papel, en el éxito en el empleo y sus avances subsecuentes, pero puede que no exista tal asociación, existiendo controversia en la metodología y procedimientos estadísticos. Por ejemplo en una organización se muestran seis fases de conscientización: competencia, orden, responsabilidad, esforzarse en logros, autodisciplina y deliberación, otras características se incluyen: cuidadoso, ordenado, cauteloso y planificado, que se asocian ambiguamente. Se utilizan cuestionarios que no muestran criterios relativos de relación válidos para los gerentes, como creatividad y buena voluntad para hacer las cosas diferentes, cuestionando la autoridad y una estrategia amplia de detalle, gente con bajos índices en conscientización es como inconformista, rebelde e inconventional, relacionados con el éxito, etc. De tal suerte que la hipótesis que se maneja en este estudio es que la conscientización puede no tener una correlación positiva con el desempeño. Los resultados arrojaron información, en el sentido de que depende de la organización porque, en una sí existió la correlación positiva y en otras no, en resumen no se encontró una unión consistente entre ambos parámetros, incluso en toda la muestra se observó una correlación negativa.

Cuando se trata de aspectos humanos, donde se combinan tantos aspectos, de personalidad y entornos, no se puede asegurar nada, solo son intentos de mejorar las cosas, de encontrar soluciones; porque no por que exista esta limitante, no vamos a hacer nada; se trata de seguir investigando y algo tiene que resultar, de hecho ya se ha logrado mucho en ciertas áreas como la motivación, por ejemplo. En esta investigación no se encontró una relación positiva entre conscientización y desempeño, se trata de aspectos muy abstractos, esa gran dificultad de experimentar con cuestiones de comportamiento, lo cual invita a seguir incursionando en estas áreas.

---

<sup>109</sup> ROBERTSON, Ivan T. et al.: *Conscientiousness and managerial performance* *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 73, Issue 2, 2000, p. 171.

- 4.22.09 ¿Una alta remuneración es igual a un alto desempeño en el trabajo?: una valoración empírica de la proporción en necesidad – progresión en teorías de necesidades selectas <sup>110</sup>

Mejorar el desempeño del empleado es algo central en la mayoría de la actividad de dirección, para este fin, las teorías de motivación basadas en las necesidades han sido el fundamento de muchas intervenciones, como la satisfacción progresiva de necesidades de un nivel bajo a un alto y el impacto de la teoría de las manifestaciones del comportamiento, las estrategias de los gerentes pueden explorar para eliminar deficiencias, en donde los estudios estadísticos pueden identificar correlaciones significativas pero no relaciones causales entre variables. Es aceptado comúnmente que, en cualquier negocio se necesitan empleados productivos (*manpower*), que produzcan una calidad aceptable, para su economía, sociedad y objetivos propios del empleado, los cuales tienen buena voluntad y compromiso de lograr altos niveles de esfuerzo y las intenciones de lograr un óptimo desempeño, porque están motivados, en función a la satisfacción de ciertas necesidades, lo cual constituye el centro de esta investigación, con base en las teorías de Maslow, Aldefer, Herzberg y McClelland, tanto en la motivación monetaria como en otros premios intrínsecos como el *status*, logro y aceptación, como lo refuerza también Porter. Hayward – Farmer & Leenders han reportado empleados en diferentes niveles verdaderamente enfatizan en diferentes necesidades, en un bajo nivel insisten en contar con mejores condiciones de trabajo, seguridad, aspectos monetarios; mientras los de nivel medio, hacen hincapié en el desarrollo de necesidades individuales; en el alto nivel, premios monetarios, seguridad y mejores condiciones de trabajo, tanto como el logro, poder y propia actualización, lo que comprueba una relación positiva entre nivel y progresión de necesidades. La pregunta que necesita ser contestada es, cuáles son las estrategias adecuadas que tienen que utilizar los gerentes, si la relación que existe entre la progresión de necesidades, el nivel y el desempeño, no es clara. El objetivo de este estudio es investigar, la proposición en función a la satisfacción de las necesidades progresivas en los empleados, en un rango jerárquico de necesidades de bajo orden a alto y valorar cómo esta progresión de necesidades impacta en el desempeño del trabajo del empleado, con base en los teóricos ya mencionados, midiendo el desempeño, por otro lado. Las hipótesis son: las satisfacciones de alto orden, medibles

<sup>110</sup> ARNOLDS, Cecil A. et al.: *Does higher remuneration equal higher job performance?: an empirical assessment of the need-progression proposition in selected need theories* South African Journal of Business Management, Vol. 31, Issue 2, 2000, p. 53.

por la iniciativa y necesidades de crecimiento, ejercen una positiva influencia en el desempeño de la alta y media gerencia; las satisfacciones de bajo orden, medidas por la afiliación, seguridad necesidades psicológicas, ejercen una positiva influencia en el desempeño. Los resultados empíricos demostraron que, existe una influencia de la satisfacción de las necesidades de Maslow en el desempeño de los gerentes de altos niveles, la satisfacción de las necesidades de iniciativa es positiva en el incremento de intenciones de desempeño, la satisfacción de las necesidades de afiliación no es significativa en las intenciones de desempeño, la gratificación de necesidades de seguridad, tampoco tuvieron un impacto significativo, la satisfacción de necesidades psicológicas tiene un impacto significativo, lo cual no concuerda con Maslow en el sentido de que necesidades de bajo nivel no motivarán altos niveles gerenciales; por lo que se refiere a los empleados de línea frontal, con base a los teóricos que estudiamos, resaltó que las necesidades de alto orden no ejercen influencia en el desempeño; la satisfacción de las necesidades de logro, de alto orden, es un determinante significativo en los tres niveles, interpretado como una sustentación indirecta de la teoría de progresión; por lo que se refiere a la satisfacción de las necesidades de poder no se encontró una relación significativa con respecto al desempeño en los tres niveles. Resumiendo los resultados arrojaron información de que existe alguna evidencia de que la progresión de necesidades se relaciona con el ascenso de los empleados; altos y medios gerentes son primariamente motivados por la satisfacción de necesidades de alto orden, mientras que los empleados de bajo nivel por las de bajo orden, de lo cual deben tomar consciencia los gerentes para planear los paquetes de incentivos, entrenamiento y programas de desarrollo en las estrategias de planeación de carrera, de la siguiente manera:

- ♦ en la alta gerencia, trabajo con retos, oportunidades de creatividad, iniciativas, autonomía, dirigiendo proyectos, innovación, apoyos desde la cultura organizacional, desarrollo, apoyo a las ideas, comunicación, autocompromiso, recursos necesarios, evitando la crítica destructiva y la competencia interna inadecuada, promociones, éxito, objetivos, métodos, desarrollo, etc.; con todo el impacto social que esto representa.
- ♦ en la media gerencia, reconocimiento, riesgos moderados, objetivos de reto que ellos mismos determinen, control interno, automotivación, exploración de nuevos caminos, pensamientos positivos, programas de mentoría, entrenamiento en comportamiento, asertividad, resolución de problemas, toma de riesgos, independencia, confidencialidad, sinceridad, flexibilidad en el tiempo, sistemas de reconocimiento, comunicación, etc.

- ♦ empleados de la línea de frente, premios monetarios, necesidades de afiliación, productividad, efectividad, comunicación, resolución de problemas, equipos, retroalimentación diaria, bonos, sin indicaciones precisas del trabajo dejando cierta libertad, aceptación, pertenencia, bien ser, lealtad, moral, confianza, maximización de utilidad, etc.
- ♦ en la planeación de carrera, desde la exploración, establecimiento, mantenimiento y el retiro; con un salario que pueda satisfacer sus necesidades, pensiones y seguros, programas de seguridad, promoviendo la satisfacción de logro, efectivos sistemas de reconocimiento, creando nuevos retos, planes de transición, etc.

En esta investigación se preocuparon por encontrar evidencia empírica en función a las teorías de motivación basadas en las necesidades, proporcionando información interesante que confirma la mayoría de los postulados y algunas cuestiones en que no se encontró una relación positiva. Es válido que se realicen este tipo de trabajos, ya que, conviene comprobar en qué grado se pueden seguir aplicando estas teorías, cómo se ha venido evolucionando a lo largo del tiempo y descubrir formas de aplicación actuales y combinaciones útiles.

#### 4.22.10 Explorando la relación entre los perfiles de compromiso y las actitudes de trabajo, retiro de empleados y desempeño <sup>111</sup>

Cuatro perfiles de compromiso, basados en los niveles de compromiso hacia la organización y la carrera, fueron utilizados para explorar la relación entre distintos patrones y el trabajo relativo a resultados con un ejemplo de empleados profesionales en un hospital. Se encontraron resultados consistentes, según las investigaciones más importantes, cuando los empleados están comprometidos con la organización y con su carrera, exhibiendo la más positiva actitud en el trabajo y las intenciones más fuertes de permanecer en ella, que se vuelve menos burocrática para encontrar un incremento en la presión competitiva, mecanismos de control más informales; gerentes menos dependientes de reglas formales y más en construir una fuerza de trabajo comprometida para alcanzar los objetivos organizacionales; existen algunas ventajas obvias en esta estrategia, el compromiso incluye

---

<sup>111</sup> SOMERS, Mark *et al.*: *Exploring the relationship between Commitment Profiles and Work Attitudes, Employee Withdrawal, and Job Performance*. *Public Personnel Management*, Vol. 29, Issue 3, 2000, p. 353.

la aceptación de dichas metas, reduciendo la rotación y el absentismo y potencializando el mejor desempeño; con un compromiso efectivo y continuo; el aspecto afectivo del compromiso es muy amplio, que constituye un acoplamiento emocional para una organización, que incluye el soporte de sus objetivos y actividades; representa inversiones, por parte de los empleados, tanto psicológicas como económicas, asociados al costo del éxito, lo cual hace que permanezcan en la organización; los individuos están frente a un dilema, dónde poner su lealtad, en la organización o en su carrera, estando en competencia estos dos puntos, cuando se encuentran ambos, surgen los niveles más altos de satisfacción y potencialización.

De esta manera se tienen los cuatro niveles distintos de perfiles de compromiso:

- ♦ dualidad en el compromiso, carrera y organización.
- ♦ organizacionistas, exhiben niveles por encima del promedio, en compromiso, solo para la organización y de manera primaria.
- ♦ carreristas, demuestran el perfil opuesto de la organización, estando comprometidos primariamente con sus carreras.
- ♦ no comprometidos, empleados que no se comprometen con ninguno de los dos.

El estudio de actitudes incluye la satisfacción en el trabajo, el involucramiento y la congruencia de valor, los organizacionistas tendrán más actitudes positivas si se consideran aspectos afectivos, los dualistas tienen las más positivas actitudes y los carreristas también en comparación con los organizacionistas que tendrán un nivel menor.

Como resultado de esta investigación, se concluye que en la dualidad citada se obtienen los más positivos resultados, el soporte adicional demuestra que también influye la naturaleza del compromiso en la organización y del tipo de resultado en consideración. Se encontró consistencia en el compromiso afectivo con el desempeño deseable; en las variables de resultado del comportamiento, los perfiles del compromiso tienen una gran influencia, con mediciones en el desempeño y la rotación; los resultados no son enteramente inesperados para el desempeño en relación con el compromiso, considerados históricamente como débiles; las actitudes positivas características de la dualidad, compromiso organización y carrera, son especialmente relevantes para mantener la salud de la organización e incluye valores personales congruentes, satisfacción en el trabajo e involucramiento, indicadores de una alta socialización que acepta los imperativos de la organización, contribuyendo a sus objetivos; de tal suerte que los empleados desean permanecer en la organización, empeñándose en tener comportamientos que faciliten el éxito; la más alta intensidad de la

investigación en el comportamiento en el trabajo, quizá implique el escudriñar en el ambiente con respecto a los prospectos de la carrera, haciendo frente a altos niveles de compromiso de carrera; en el hospital donde se obtuvieron los datos, se observó que el mercado ofrece mejores oportunidades, en prestaciones y demás que cubre las perspectivas de los empleados; la investigación tiene la limitación de que quizá no pueda aplicarse a otras áreas, ya que comprende una sección, no aplicable a toda clase de situaciones.

En esta investigación, realizada en un hospital se demostró que cuando se da la dualidad, con un compromiso hacia la organización y hacia la carrera, se cumplen simultáneamente, los objetivos de dicha institución y los personales de los empleados, la filosofía ganar – ganar, aparece, obteniendo una actitud positiva en el desempeño, disminuyendo la rotación; con el peligro constante de un mercado que ofrece mejores oportunidades al personal capaz, porque los individuos hacen inversiones afectivas y económicas cuando laboran en una entidad y por supuesto quieren obtener utilidades en ambos sentidos.

#### 4.22.11 Consiguiendo el llamar la atención en el trabajo <sup>112</sup>

Usted llega a trabajar a tiempo y a desempeñar sus deberes sin quejarse. Pero cuando las promociones son manejadas sin tomarlo en cuenta, parece que usted ha sido pasado por alto. Quizá usted haya escondido su valor a la compañía. Qué puede usted hacer para crear una buena impresión y consiga ser notado en el trabajo. Aquí están algunos *tips*:

- ♦ deje huella y reporte su desempeño, asegúrese de que su empleador conozca bien lo que está haciendo.
- ♦ comuníquese, las habilidades en esta área juegan un papel vital en cómo se valora al empleado, comunicando visión y propósito.
- ♦ permanezca flexible, abierto al cambio, aceptando retos de la nueva tecnología.
- ♦ ofrézcase como voluntario, en eventos de la comunidad y muestre sus habilidades para delegar, organizar y producir.
- ♦ de más de lo que promete, expandiendo responsabilidades, produciendo con mayor calidad y bajo costo, usando pequeños recursos para hacer de los procesos improvisaciones, si ve que algo necesita ser hecho, hágalo, muestre que es ambicioso.

<sup>112</sup> KAMBERG, Mary-Lane: *Getting Noticed at Work* Women in Business, Vol. 53, Issue 1, 2001, p. 22.



- ◆ utilice el humor, usted tienen que tener sentido del humor, que puede iluminar las cosas cuando el trabajo se torna tenso.
- ◆ vista apropiadamente, poniendo atención a su apariencia, cuando se está en la oficina y cuando se representa a la empresa, fuera de ella; dependiendo del ambiente de trabajo, con el profesionalismo adecuado.
- ◆ Tenga orgullo de su trabajo, poniendo atención en la precisión y pulcritud de sus presentaciones, pueden representar la única impresión que los clientes tengan de la compañía.
- ◆ publique sus logros, permita que el empleador conozca cómo sus realizaciones agregan valor a la compañía.
- ◆ pregunte por los trabajos no tradicionales, cosas que normalmente las mujeres no hacen.
- ◆ mantenga una actitud positiva, lo cual hace la diferencia no el mundo, con los colaboradores y supervisores, quienes buscan formas positivas para manejar las cosas.

Se sugieren algunos consejitos para no pasar desapercibidos, en el desempeño de nuestra labor, dentro de ese autodiagnóstico del FODA personal, surgen pequeños aspectos que hemos descuidado y que vale la pena tomar en cuenta.

#### 4.22.12 Implantando un estilo de liderazgo pigmaleón a través del entrenamiento en el taller: siete caminos experimentales <sup>113</sup>

Significa un comportamiento gerencial que lleva expectativas de alto desempeño de los subordinados, creando y brindando un clima de soporte, atribuyendo un éxito estable, con causas internas; aprendiendo los conceptos de la teoría Pigmaléon, ejercicios de prácticas de habilidades, planeando la implementación y el seguimiento en sesiones, discutiéndose en términos distintivos de eficacia y efectividad. Se trata de un caso especial de profecía de satisfacción propia. Ya en anteriores experimentos se han observado sus beneficios. Los siete experimentos basados en las variaciones en este taller, en cada uno, se midió el liderazgo como un chequeo de manipulación para validar el significado de lograr el cambio de comportamiento de los gerentes. La hipótesis general probada fue que este sistema

<sup>113</sup> EDEN, Dov et al : *Implanting Pygmalion Leadership style through workshop trainin: seven field experiments Leadership Quarterly*, Vol. 11, Issue 2, 2000, p 171.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

aumenta la autoeficacia de los subordinados, motiva la intensificación del esfuerzo y culmina con la implementación del desempeño. Midiendo las percepciones de los líderes y seguidores. Los resultados fueron mezclados, la mayoría de los experimentos detectaron una pequeña evidencia de que el liderazgo participativo implementado en el taller, despierta varias respuestas en los seguidores.

Se coincide en pequeños avances, esta vez el efecto Pigmaleón es puesto a prueba; es muy probable que todos conozcamos, por experiencia propia o cercana, algunos testimonios de lo que se logra cuando se inyecta seguridad, confianza, positivismo y alegría.

#### 4.22.13 Correlaciones de valor interno no estiman la fiabilidad de los índices de desempeño en el trabajo <sup>114</sup>

Frecuentemente se utilizan índices y otras formas de medida por los supervisores del desempeño, cayendo en la subestimación de los coeficientes, cuyos errores pueden oscurecer seriamente los efectos de los tratamientos e intervenciones; generalmente se realizan por un solo supervisor. Los dos métodos más utilizados son: la medición de la consistencia interna (coeficiente alfa), que es más apropiado si se trata de medir el error; el otro consiste en medir el convenio entre índices, que es más apropiado cuando existen desacuerdos en función a estudios similares en los niveles individuales de desempeño. En argumentos desarrollados sobre aspectos que evalúan la calidad psicométrica de los índices de desempeño, se nota la alternativa de que las estimaciones tienen un efecto sustancial en las conclusiones. Estas evaluaciones se basan en tres suposiciones clave: índices similares en las organizaciones, pueden ser considerados como prácticos y ser utilizados como caminos alternativos, con el mismo instrumento de medición; el acuerdo entre índices refleja una variación verdadera en el contexto de los índices; el desacuerdo entre índices es considerado como error.

De este artículo se desprende la enorme importancia de la forma de evaluación del desempeño, de los sistemas utilizados, de su validez. Cómo el uso de índices tiene que ser muy cuidadoso, pues se puede caer fácilmente en una estimación inadecuada.

---

<sup>114</sup> MURPHY, Kevin R. et al. : *Interrater Correlations do not Estimate The Reliability of Job Performance Ratings*. *Personnel Psychology*, Vol. 53, Issue 4, 2000, p. 873.

4.22.14 Comportamiento proactivo en las organizaciones <sup>115</sup>

Los gerentes deberían ser más proactivos en el trabajo, se presentan cuatro constructos: personalidad proactiva, iniciativa personal, el rol de la autoeficacia y haciéndose cargo. Revisando seis investigaciones relativas a: socialización, retroalimentación, el asunto de la venta, innovación, dirección de la carrera y ciertas clases de estrés gerencial. Cuando el trabajo se convierte en más dinámico y descentralizado, el comportamiento proactivo y la iniciativa se vuelven determinantes más críticos en el éxito organizacional, por ejemplo al minimizar la función de supervivencia, identificando y resolviendo problemas, incrementando la efectividad, identificando y corrigiendo políticas y sistemas que minimicen y mitiguen la iniciativa individual. Este tema ha recibido una considerable atención en diversas investigaciones, en el liderazgo, socialización, trabajo en equipos. El comportamiento proactivo ha sido conceptualizado y medido en una variedad de formas, como el tomar la iniciativa al implementar en función a las circunstancias actuales creando unas nuevas, implicando un reto de *statu quo* más que una adaptación pasiva a las condiciones presentes. La personalidad proactiva, por ejemplo, identifica oportunidades y actúa sobre ellas, mostrando iniciativa y tomando acción, perseverando en un cambio de significado que realmente ocurre, porque la gente no proactiva es reactiva; los resultados de carrera, han sido explorados también, operando en niveles superiores de satisfacción por el éxito; en el liderazgo, su efectividad solo puede ser asociada con la personalidad proactiva, con comportamientos carismáticos; en la innovación organizacional, se tienen evidencias respecto de la comunicación en la estrategia de distribución, con trabajos enriquecidos; en los equipos de desempeño, con el *empowerment*, productividad, resultados y servicio al cliente; en el área empresarial, se demuestra una relación positiva entre la personalidad proactiva y las intenciones de los propietarios de los negocios, que dan forma al ambiente, logrando crecimientos agresivos de sus compañías como una estrategia.

Se hace hincapié en la personalidad proactiva, su gran iniciativa, transformando los efectos del entorno, sin esperar a una adaptación reactiva, realizando una serie de acciones, previamente planeadas, para lograr, no solo la supervivencia, sino el éxito; pone por ejemplo cómo los empresarios tienen este don, pues de otra manera no se lanzarían a

<sup>115</sup> CRANT, J Michael: *Proactive Behavior in Organizations*. *Journal of Management*, Vol. 26, Issue 3, 2000, p 435.

---

emprender negocios, que en la mayoría de los casos, quizá después de varios intentos, tienen éxito.

4 22.15 Reflexiones sobre el alto desempeño, implicaciones de los paradigmas en las relaciones industriales como un campo <sup>116</sup>

Se presentan los efectos de las innovaciones en RH, con una sistemática reflexión, un cambio de paradigma y sus implicaciones para el futuro en este campo, se requiere de nuevos trabajos en las prácticas gerenciales, que reemplacen contratos y uniones colectivos, como la ola del futuro, teniendo efectos positivos en el desempeño, con relaciones más cooperativas en la labor gerencial, que inducen a los empleados a trabajar duro compartiendo ideas, con ganancias mutuas. En la era en que el poder de la unión declina, incrementándose la iniciativa del empleado, el nuevo paradigma provee un marco de referencia ofreciendo potencialidad, generando un entusiasmo considerable. La adopción de nuevas políticas y estrategias que obtengan competitividad, que suplanten al adversario del control en el trabajo y al modelo de uniones dominantes de la postguerra, con mayor cooperación y participación, con trabajo flexible, entrenamiento y equipos de trabajo, que se base en el desempeño para alguna forma de pago y pólizas de soporte. El proceso de decisión compartida construye compromisos y provee de calidad, motivando a los empleados, en conjunto con el pago al desempeño proporciona un vasto interés para implementarlo, junto con el entrenamiento y la seguridad, acrecientan la competencia y los niveles de compromiso. Como volver al futuro, las relaciones humanas y el nuevo paradigma, porque trabajadores y gerentes pueden tener objetivos en conflicto y creencias, que se resuelven con la adopción de políticas y prácticas adecuadas, como acuerdos colectivos, relaciones humanas abocadas a mejores sistemas de comunicación, diseño de trabajo más humano y mayor participación en el proceso de decisión. Una explicación pragmática es que el nuevo trabajo en la prácticas de RH son verdaderamente cosas buenas, según la literatura popular de negocios, en los cambios de la economía global, en la que las estructuras de los lugares de trabajo rígidas y burocráticas son menos productivas que los sistemas flexibles descentralizados. El nuevo paradigma se centra en dos posibilidades: regresión a la alternativa del bajo costo, en la que los empleados tienen que

---

<sup>116</sup> GODARD, John et al : *Reflections on the High Performance Paradigm's Implications for Industrial Relations as a Field*. *Industrial & Labor Relations Review*, Vol 53, Issue 3, 2000, p. 482.

lograr la ventaja competitiva, con un sueldo pobre y trato indiferente de parte de las compañías; la segunda dirección es la alternativa de un alto compromiso, en la cual la ventaja competitiva es la flexibilidad y calidad, con trabajadores como activo, altos salarios y tratamiento progresivo; obvio el nuevo paradigma está en la segunda opción, no como algo idealista sino realista.

Efectivamente, urge un nuevo paradigma, romper las viejas estructuras y emprender el nuevo camino, que exige la situación actual y futura, tornar la ventaja competitiva de bajo costo con salario empobrecidos, en alta calidad, que automáticamente incrementará los ingresos y las utilidades. Lo que es más importante, el trato a la persona, a su participación como el activo más importante, el que hace posible un alto desempeño, gracias a un trato humano y la obtención de salarios que le permitan satisfacer sus necesidades de la mejor manera.

### 4.22.16 Este hombre quiere ayudarte. En serio <sup>117</sup>

Se trata de un cómico que viene a Carolina del Norte para hacer una comedia de improvisación, con un salón lleno de contadores, no es broma, él está enseñando a su personal de finanzas, diciendo: algunas de las más grandes mejoras, que yo he visto en los niveles corporativos ( con una aparente seriedad), son las habilidades que hacen la buena mejora, son habilidades de vida, que pueden aplicarse para ser un buen padre, buena esposa, buen entrenador de perros y también un buen gerente. Este entretenedor ha tenido un gran éxito trabajando con empleados financieros, en seminarios, formando en la creatividad, trabajo en equipo, comprometiendo a la audiencia y pensando en sus pies. Con el juego de la papa caliente fuerza a la creación de historias con una palabra, frase o un monólogo nervioso y otros, para lograr que los participantes sean más creativos y piensen rápido. Al final del día, está claro que: actuando como un tonto es más divertido que una presentación de *PowerPoint*. Piensa que podría ser divertido, aunque no se espera que esto realmente sea exitoso, lo cierto es que en la oficina se da un cambio, la gente trabaja mejor junta porque es escuchada por el otro. Después del seminario tu nunca estarás aburrido nuevamente, lo que diga tal vez no tiene sentido o sea estúpido, pero encontrarás por tí mismo la mejor manera de tomar decisiones.

---

<sup>117</sup> *This Man Wants To Help You. Seriously.* Fortune (Asia), Vol. 142, Issue 1, 2000, p. 123.

Alguna vez, remotamente, se ha aburrido o hasta dormido en algún seminario o conferencia, quizá sí haya padecido a un expositor que lee las láminas de la exposición, que parece hablar para sí mismo, que trae bien preparado lo que va a decir, sin improvisar, ni hacer participar al público, sin entusiasmo, ni contenido de material que realmente sea del interés del público. Yo me pregunto si lo profesional está peleado con lo divertido, como este ejemplo, que tal pareciera que en lugar de un curso de entrenamiento, se hubiera acudido a un espectáculo divertido. Cuando se enseña el principal objetivo es captar el interés, a como de lugar, quizá sea aplicable aquel dicho de que en la guerra y en el amor todo es válido, debe existir acción, participación del público de alguna, o varias maneras, sí con un plan general, pero estar muy prestos a las improvisaciones y flexibilidad, según se requiera en cada momento, utilizando dinámicas novedosa, luego no salimos de lo mismo, ser muy creativos, hasta un pequeño teatro de marionetas elaborado por los mismos escuchas, que no lo son tanto, con su propio diálogo y escenificación, incluso, por qué no, que ellos mismos fabriquen rápidamente unas marionetas, proporcionándoles material muy diverso, hasta de reciclaje. Aflorará su sentir, lo que quieren y piensan, en una rica interacción, que hasta proporciona información a la gerencia de retroalimentación. O sacarlos de los auditorios y llevarlos a áreas libres, como jardines o el bosque y ahí desarrollar las actividades; llevarlos a un teatro para una escenificación, en fin que el ambiente sea propicio, en la variedad está el gusto.

#### 4.22.17 Recomendaciones para la construcción escalable, en sitios de la red para el alto desempeño <sup>118</sup>

Se presentan las recomendaciones de expertos, que se reunieron en un simposium, para resolver algunos problemas que se presentan al correr los sitios en internet, de mayor a menor:

10. si los sistemas de trabajo legales, no los reemplazan como regla general, el tiempo y el dinero se gasta en nuevas funciones y no en las anteriores
9. construir sitios múltiples, para las diferentes líneas de negocio, balanceando las necesidades en el registro de usuarios y visitantes ocasionales.

---

<sup>118</sup> GOMOLSKI, Barb: *Top 10 recommendations on building scalable, high-performance Web sites*. InfoWorld, Vol. 23, Issue 3, 2001, p. 70.

8. invertir en planes proactivos de capacitación y herramientas de simulación de cambio, porque el volumen de usuarios no puede predecirse, manteniendo un exceso de capacidad.
7. invertir en tiempo real disponible y dirección de desempeño, cuyas estadísticas son vitales para entender el comportamiento del sitio.
6. proveer la apariencia de 24/7 de disponibilidad, algunas veces las bajas de tiempo planeadas no pueden evitarse, el balance minimiza el impacto global.
5. inversión en planes continuos de negocio, no hay que esperar a que ocurra un problema para decidir un curso de acción, en lugar de ésto, los eventos imprevisibles que podrían interrumpir un sitio o degradar el desempeño, deben ser analizados con anterioridad, implementando acciones de prevención.
4. diseñar el sitio para que no se tenga un único punto de falla, en la arquitectura tanto de *hardware* como de *software*.
3. diseñar la arquitectura completa para la forma escalable horizontal, el objetivo de diseño es estar apto para agregar mayor capacidad de distribución, balanceando una porción de la conexión.
2. no ignorar los aspectos personales y de procesos, un buen diseño no elimina el tiempo fuera, para disminuir este riesgo, la contratación y el entrenamiento son necesarios.
1. articulación clara de prioridades de negocio, proporcionando una cultura que motive al equipo de trabajo, un liderazgo efectivo y con un compromiso sólido.

Este es un ejemplo de la aplicación del alto desempeño en el área de sitios de la red.

#### 4.22.18 Los espacios en el trabajo: diseñando oficinas para el alto desempeño<sup>119</sup>

Equipos, organizaciones virtuales, fuerzas de trabajo multiculturales y otras direcciones, están transformando radicalmente el trabajo y sus espacios.

A donde quiera que veamos organizaciones, observamos que las investigaciones están en función a una reinversión con nuevos estados de visión y misión, reformulando objetivos y revisando planes organizacionales, con cambios radicales.

---

<sup>119</sup> GUNN, Ronald A. et al.: *Work spaces that work: Designing high-performance offices*. *Futurist*, Vol 30, Issue 2, 1996, p. 19.

El ambiente donde el equipo de trabajo se convierte en la nueva orden, el rol de la tecnología se está expandiendo y los gerentes medios están desapareciendo.

Se dedica mas tiempo en atención al cliente y menos al que se pasa en la oficina. Algunos empleados se convierten en contratistas al emerger la corporación virtual.

La presentación física de la oficina refleja su cultura.

La tendencia es tirar las paredes, eliminar líneas rectas creando islas iluminadas y ventiladas, combinando con paneles y áreas compartidas; todo un caos a los ojos de los gerentes tradicionales, ahora se tienen nuevos caminos de comunicación e interrelación dentro de las organizaciones, con muebles modulares fácilmente intercambiables para reconfigurar según sea el proyecto.

Un nuevo concepto en multimedia computacional, servicios en línea, *modems*, videoconferencias, teléfonos móviles, etc., en donde la tecnología tiene retos de diseño en la oficina, que facilite el desempeño en esta era de constante cambio.

Se demanda un nuevo espacio físico que soporte los objetivos de la nueva organización y modos de trabajo.

Para ser efectivos los equipos tienen que ser capaces de comunicarse rápidamente y con veracidad.

Declina la elite del gerente de tal suerte que la nueva oficina, necesita ser una verdadera comunidad como vecinos que hacen formales e informales juntas, con visitas espontáneas, compartiendo noticias.

Las organizaciones virtuales que se conectan por computadora, telecomunicaciones y portafolios electrónicos; menos espacio es necesitado para el orden del nuevo mundo de virtualidad.

La globalización conlleva a ambientes de trabajo multicultural, más y más gente de otras naciones, cuyas culturas influyen en los lugares de trabajo, volviéndonos mas universales.

En la generación "X" que siguió a la "*Baby boomers*", los gerentes incrementaron su aprendizaje para saber como optimizar la productividad y mejorar la moral, en ambientes donde los conceptos tales como la lealtad, están desapareciendo rápidamente.

La logística en el nuevo clima organizacional es verdaderamente impactante, los cambios son grandes, muy creativos, de acuerdo a los requerimientos de este mundo globalizado y revolucionado.



---

4.22.19 Motivación en el trabajo en el servicio ejecutivo *senior*: probando la teoría del ciclo de alto desempeño <sup>120</sup>

Este es uno de los tópicos que ha tenido mayor intensidad en los estudios realizados, para su concepto y en el apoyo con herramientas, dado que es difícil de definir y operar, al capturar la complejidad del comportamiento humano, uniendo en red los conceptos del subordinado, tales como: objetivos, desempeño individual, premios, satisfacción en el trabajo y compromiso organizacional; es común que estas investigaciones sean incompletas, siendo conveniente integrarlas dentro de una estructura comprensible.

El ciclo de alto desempeño es un modelo muy prometedor de motivación en el trabajo por varias razones: los autores enfatizan en las fortalezas y limitaciones, en las investigaciones pasadas, incorporando conceptos dentro de un modelo que ha sido desarrollado cuidadosamente y que si resulta válido, se pone en práctica; algunos estudios han enfatizado las diferencias entre individuos y escenarios de trabajo, considerando al ciclo de alto desempeño como un modelo genérico de motivación en el trabajo, diseñado para acomodar dichas diferencias.

El modelo especifica varios parámetros que moderan la relación entre demandas y alto desempeño, como: habilidad, compromiso, retroalimentación, autoeficacia y complejidad de tarea; en ésta los planes, las tácticas y estrategias utilizadas en el rol individual son más amplias que en una tarea sencilla, se utilizan mediadores, dirección de la atención, esfuerzo, persistencia y estrategias de tarea específicas, donde los empleados están más dispuestos para lograr los objetivos que son claramente delineados, evitando perder tiempo y esfuerzo infructuoso, obteniéndose un mejor desempeño enfrentando los retos, utilizando sus habilidades.

El modelo predice cuándo el desempeño es mensurable con premios; los empleados estarán más satisfechos según la teoría de la equidad, siendo más leales y comprometidos con la organización.

Concluyendo que existen personas con un alto sentido de intuición para descubrir qué motiva a los empleados, tendiendo a hacer estudios empíricos que confirman sus posturas; afortunadamente existe una congruencia de ésto con el modelo de la investigación.

---

<sup>120</sup> COLEMAN SELDEN, Sally et al. : *Work Motivation in the Senior Executives Service: Testing the High Performance Cycle Theory*. *Journal of Public Administration Research & Theory* Vol. 10, Issue 3, 2000, p 531.

Este análisis provee soporte empírico de la relación que existe entre demandas y desempeño, con los premios contingentes, satisfacción en el trabajo, compromiso; con apoyo de la experiencia, retroalimentación, autoeficacia y complejidad en la tarea.

Estos hallazgos tienen implicaciones importantes para los que hacen las políticas y los gerentes públicos.

Por su puesto que este modelo no puede correr en automático, requiriendo incrementar la inversión en la organización y sus empleados; debiendo crear un ambiente de trabajo que soporte el incremento al desempeño. Existiendo dos prerrequisitos para tener suficiente tiempo y esfuerzo en la gerencia de la empresa, para asegurar los recursos humanos y financieros adecuados.

Otra proposición de beneficio mutuo, las demandas de los empleados y su alto desempeño, en una relación positiva, que confirma la propuesta de la tesis.

---

**V UN RETO PARA EL LÍDER DEL POSTMODERNISMO: CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO Y ALTO DESEMPEÑO**

5.01 CÓMO MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD, LA CALIDAD Y LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS <sup>121</sup>

Esta obra inicia con un relato en mundo donde todo era normal, una organización en la que los gerentes pensaban, los supervisores hablaban y los empleados hacían; en el cual un empleado se desenvolvía normalmente, también, aun cuando no le parecía emocionante y le pagaban bien, con prestaciones adecuadas, sin riesgos altos, pero algo le faltaba, no podía hacer mucho en ese sentido, quién lo iba a tomar en cuenta; él trabajaba en las entrañas de la compañía, que por cierto se llamaba Normal, S. A., hasta que un día se le ocurrió una gran idea y sin temor a no ser escuchado se dirigió hacia su supervisor, que hablando por teléfono con su jefe, ésta le decía que tenía que usar el látigo, pues la competencia era cada vez más difícil, habían disminuido las ventas y utilidades, lo peor es que seguían a la baja y era indispensable aumentar la productividad, bajando costos, aumentando la calidad sin que bajara la eficiencia, después de decir ésto colgaron, justo cuando Raúl, esperaba ansioso de explicar su gran descubrimiento, pero ni era escuchado con atención, siendo recriminado porque tenía un trabajo urgente por hacer, el cual estaría listo, además para eso está investigación y desarrollo, sin que se les haya ocurrido nada al respecto, prometiendo que cuando hubiera tiempo, allá arriba lo analizarían; por supuesto que Raúl quedó muy desanimado y ni terminó el dichoso trabajo, preocupado por la jefa del látigo.

El supervisor todo lo anotaba, en esa libreta destacaba que todos querían más y su gente sólo hace un poco más que el mínimo; los síntomas de por qué las cosas están mal: casi nadie se emociona por cosas del trabajo, las que sí pues están fuera de él; a la gente le importa el cheque, vacaciones y pensiones, más allá de eso, olvídenlo; la actitud general es: no hagas algo que no tengas que hacer, luego haz lo menos posible; parece que todos se mueven en cámara lenta, hasta que se van a casa a alta velocidad; cuando se habla de hacer un buen trabajo hay miradas vacías; nadie asume más responsabilidad de la necesaria, si el trabajo no sale es problema del supervisor, no de ellos; todos hacen lo

---

<sup>121</sup> BYHAM, William C. *et al.*: La energía inspiradora y vigorizante que aumentará el éxito. ZAPP Cómo mejorar la productividad, la calidad y la satisfacción de los empleados. 1ª Edición, México, Diana, 1995, 11ª Reimpresión, 2002, pp. 11-192.

suficiente para evitar gritos y despidos; a nadie le importan las mejoras, temiendo al cambio (también el propio supervisor); se les dice si no le echan ganas se quedarán sin trabajo, desmoralizados las cosas van peor; cuando se logra motivar, es de corta duración. Buscando una solución brillante, lo único que pudo anotar fue que: cómo podría saberla, si solo era un supervisor, qué iba a hacer ahora, esperando que la administración tuviera la solución y buscar un nuevo trabajo, si no se le ocurría nada, por qué, puesto que al paso que van las cosas, la compañía se estaba desplomando y la industria normalizadora en general también. El supervisor había olvidado la idea de Raúl, pero éste no y algo anormal sucedió, hizo bosquejos, tomó un producto tirado por ahí, recogía refacciones a escondidas en la basura, desviándose por completo de los procesos normales, pasando las semanas y así surgió el Raulizador, trabajando en él, a la hora del café, la comida, llegando incluso más temprano, trabajando más rápido en lo cotidiano, para tener tiempo en lo que le interesaba realmente; la gente notaba que Raúl cambiaba, con más energía, como más joven, con un algo especial y contento; después de varios errores, al fin el Raulizador quedó listo, lo probó y empezó a irradiar una luz extraña, Raúl se aferró a los brazos de la silla, sonrió anticipadamente y desapareció en medio de un poderoso destello; el supervisor necesitaba a Raúl lo mandó buscar, pero como no estaba, él personalmente fue a ver qué sucedía, lo que encontró fue una maraña de cables y sin querer le dio *enter* a la computadora y fue enviado bruscamente a la doceava dimensión.

Allá las cosas eran diferentes, una neblina púrpura deslizándose por el piso, con la esperanza de volver a la normalidad se dirigió hacia el pasillo, pero no, todo era más extraño, apareciendo un gnomo grande y escamoso, con uñas pintadas de color rojo, como los carros de bombero y la cara de su jefa; recorriendo la oficina se veían nubes de colores y rincones grises, los trabajadores: uno con los brazos atados a la silla, otro envuelto en vendas como momia, parecían muertos vivientes, a pesar de que el supervisor les hablaba, ellos ni se inmutaban, encarcelados en el aburrimiento, mustios y opacos; aparecían por dondequiera paredes de piedra, vidrio y acero, como en un laberinto; cuando se encontró con Raúl le preguntó qué sucedía y él explicó que estaban en la doceava dimensión, lo del Raulizador y todo, cómo ahí la gente siente lo que pasa por sus mentes, lo que hay en su interior, el mundo real, irradiando muy poca luz; como no le gustaba nada de eso, le dijo a Raúl que se regresaran a trabajar, él le dijo que había lugares todavía más sombríos, pero que antes de irse tenía que ver algo, lugares muy brillantes y más a fuerza que de ganas el supervisor accedió.

Salieron de la penumbra a la luminosidad, a un lugar fascinante, paredes que daban estructura pero no confinaban, se tenía una sensación de movilidad, la gente irradiaba una luz de una misteriosa energía que iluminaba el lugar, unos más que otros, pero todos juntos parecían un pequeño y cálido sol, cada quien en su trabajo, otros juntos pero los rayos los unían en un propósito común; una mujer pequeña y robusta con un gorro de mago, que se dirigió a un hombre, que acababa de ser atacado por un dragón, todo maltrecho, le lanzó un relámpago y ZAPP quedó como nuevo para regresar a luchar con el monstruo; en otra puerta había un camino que se cortaba por un abismo y después se encontraba una montaña con incrustaciones de diamantes, la maguita llamó a algunos empleados les lanzó el ZAPP, entonces ellos, trabajando en equipo construyeron un globo para volar y salvar el gran obstáculo; de pronto apareció el caballero que, otra vez maltrecho avanzaba, esta vez con el dragón atado ya domado.

La jefa buscaba furiosa a los subalternos y tropezando desconectó al Raulizador mandándolo de cabeza contra la pared hasta el piso, Raúl y su supervisor se sintieron extraños, los relámpagos de entre las personas se disolvieron por completo, la armadura del caballero se convirtió en ropa, el dragón en un disquito de computadora, la maga en una mujer ordinaria, el abismo en una mesa rodeada de gente y la montaña de diamantes no se veía por ninguna parte; la supervisora, la del gorro de mago, al verlos perdidos les dio un recorrido por el lugar, se trataba de un departamento situado hasta abajo, por donde casi nadie pasaba, allí la gente les explicaba orgullosa la parte de su trabajo, los paseantes se aburrían y se les cerraban los ojos, pero los trabajadores estaban involucrados, pero los relámpagos no se veían, se percibía de alguna manera que estaban ahí, todo giraba alrededor de un propósito, de personal importancia, dando como resultado una calidad excelente, calificada positivamente por los clientes; al supervisor le dio un poco de envidia pensando que la ventaja era que, habían contratado a gente muy buena, pero la supervisora le dijo que trabajaba con las personas que le mandaba personal, con los mismos equipos y sistemas, inquiriendo que como lo lograba, la respuesta fue que sólo realizaba una parte respecto de lo que todos hacían, el supervisor dijo que seguro se trataba del relámpago, pero ella no sabía de que le hablaba, entonces le dijo que debía ser por la energía, ella estuvo de acuerdo pues todos se sentían a gusto de trabajar ahí, colaborando en mantener su entusiasmo.

Regresando a su departamento, todo seguía siendo normal, la gente quejándose, esperando la hora de la salida, la calidad no les importaba, sin permitir que los otros sí trabajaran. Raúl

se sentía muy bien, su invento estaba terminado y había funcionado, sabiendo que había descubierto algo importante, una manera completamente nueva de ver el mundo; para entonces la jefa se estaba levantando, a Raúl se le prohibió volver a hacer algo así, tenía que entregar sus trabajos urgentes antes de irse y hasta lo suspendieron tres días; el supervisor decía nada de relámpagos ...

No obstante el supervisor pensaba en las grandes diferencias con su colega la supervisora, anotó en el cuaderno que si descubría el relámpago, el ZAPP, podría utilizarlo para mejorar el desempeño de su departamento, apaciguando a la jefa, el trabajo será mas divertido, la vida más sencilla, pudiendo ser un héroe e incluso obtener un aumento; lo más fácil hubiera sido ir con ella y aprender, pero cómo rompería sus reglas de nunca solicitar ayuda, parecer que no se puede controlar la situación y nunca hablar con nadie de algo importante, a menos que no te quede de otra; además quería todo el reconocimiento solo para él, aventurándose a descubrirlo por sí mismo, utilizó las pláticas de motivación, fue amable, como no resultó decidió ser malo y empeoró las cosas, ni los círculos de calidad mejoraban la situación, ya se habían hecho intentos con los incentivos y nada; ya desesperado en la biblioteca encontró algo sobre administración participativa, programas de enriquecimiento de trabajo, calidad de vida en el trabajo (el pasado aplanamiento de la organización casi lo aplana a él también); también pensó en la solución de trabajo en equipos, sistemas de sugerencias, entrenamiento, comunicación, relaciones cercanas, seguridad en el trabajo, etc.; creándole una gran confusión, debido a que la experiencia señalaba que dichas prácticas habían tenido resultados inciertos, de poca duración y hasta contraproducentes; pensó que entonces lo que las hacía funcionar era el ZAPP.

El supervisor rompiendo sus reglas fue a pedir ayuda a Raúl que estaba todo desmotivado, pues era el único que lo entendería, lo convenció para que armara al Raulizador prometiéndole conseguir fondos para perfeccionarlo, todo con tal de descubrir que era realmente el relámpago.

Armado el aparato Raúl incursionó nuevamente por aquellos lares y en la zona de niebla observaba como cada vez se hacía más tenue la brillantes y a cada nueva actividad las cosas empeoraban cada vez más, en lugar del ZAPP había un Sapp, de la rutina, como resultado de que el supervisor había arrebatado a la gente: responsabilidad, autoridad, identidad, energía y poder; ahora eso lo golpeaba; la libreta tenía las anotaciones siguientes, cosas que sapean a la gente: confusión, falta de confianza, no ser escuchadas, falta de tiempo para resolver problemas y para las cosas importantes, políticas burocráticas, que alguien

resuelva los problemas por uno, ignorar si se están haciendo bien las cosas, reglas y reglamentos cruzados, jefes que despojan a los otros del mérito por sus ideas, falta de recursos para hacer bien el trabajo, creer que uno no es importante, trabajo simplificado carente de significado y personas tratadas exactamente igual como partes intercambiables; todo relacionado, decía Raúl, con la confianza, autoestima y control, encontrando la clave, ZAPP significaba delegar el poder y Sapp, acaparar el poder. Cuando uno ha sido Sappeado el trabajo pertenece a la compañía, se hace lo que se pide, el trabajo no importa realmente, no se sabe como está actuando uno, el trabajo es algo diferente a lo que uno es, sin tener control sobre él; cuando uno ha sido Zappeado el trabajo le pertenece, uno es responsable, el trabajo cuenta, se sabe donde se está ubicado, se puede dar la opinión propia, el trabajo es parte de lo que uno es y uno tiene el control sobre él; lo que Zappea a la gente es la responsabilidad, confianza, ser escuchada, trabajar en equipo, resolviendo los problemas juntos, elogios, reconocimiento de ideas, saber por que se es importante para la organización, controles flexibles, dirección (áreas claras de resultados clave, mediciones y metas), conocimiento (habilidades, entrenamiento, información, metas), ayuda (aprobación, apoyo, retroalimentación, estímulo), recursos disponibles, comunicación hacia arriba y hacia abajo.

Raúl se comunicó con su supervisor, llamándole desde la otra dimensión con su Raulófono, el celular que acababa de inventar, diciéndole todo lo que investigó, entre la diferencia de Zappear y la Sappeada, de tal suerte que convocó a todos a una junta de cinco minutos, dando a conocer que los dejaría tomar sus propias decisiones, dueños de sus trabajos, decidiendo cómo hacerlos, es de ustedes el control, con plena confianza, porque sus trabajos son importantes; terminada la sesión descansó feliz en su escritorio, pronto Raúl le dijo que mal andaban las cosas, unos no hacían nada, discusiones sin ponerse de acuerdo, un caos total; se convocó a otra junta, todo volvía a la normalidad solo que ahora doblemente Sappeados. En la libreta los renglones decían es fácil Sappear y difícil Zappear. Preocupado por qué hacer, Raúl le dijo que la supervisora no trataba de convencer a nadie, dándole órdenes de que la siguiera para averiguar cómo le hacía exactamente. Lo primero fue la autoestima, a la gente le infundía valor, entonces el supervisor se puso a elogiar a la gente pero inadecuadamente, seguía marcando los errores del trabajo, o con cosas que no tenían ninguna relación; cuando Raúl le dijo que no lo había hecho bien, lo intentó nuevamente y Raúl pudo ver los destellos de relámpagos, pequeños pero ahí estaban, había Zappeado,

trabajando con la sinceridad; en la libreta se escribió: primer paso del Zapp: mantenga la autoestima.

Raúl seguía a la supervisora comprobando que aunque el relámpago centelleaba un poco cuando ella hablaba, a menudo sucedía que solamente estaba allí, con alguien, aparentemente sin hacer nada, cuando Zapp, un pequeño relámpago fluía de ella hacia esa otra persona, pero él sabía que algo tenía que hacer a fuerzas, así que la observó durante otro rato, ella dejaba que su interlocutor llevara la plática, escuchándolo atentamente, mirando directamente a la persona y moviendo la cabeza como si comprendiera y cuando terminaba de hablar, hace un pequeño resumen de lo que le acaba de decir. El supervisor se dio a la tarea de ensayar el escuchar a los demás, le costaba trabajo, pues tendía a adelantarse con sus propios pensamientos bloqueando el mensaje, pero si se equivocaba la persona aclaraba el punto cuando él hacía el resumen, lo curioso es que simultáneamente se enteraba de lo que realmente sucedía en el departamento, aplicando los dos principios ya tenía grandes avances, más relámpagos y un poco de brillo inundaba la esfera. Raúl le comentó que había tenido algunos problemas con la producción, él hizo un resumen bueno de lo que le dijo y se fue, pero Raúl lo detuvo diciéndole que no era suficiente con escuchar, se requería de una respuesta, él le comentó que iba a conseguir ayuda pero no se lo dijo, aun así algo falta, cayendo en la cuenta de que no había puesto atención en el tono en el que se comentó el asunto, entonces le dijo a Raúl, si ya se que estás muy frustrado por esto, procura trabajar en otra cosa mientras consigo la ayuda que necesitas, de inmediato hubo un Zapp que duró y brilló mas que cualquier otro, comprendiendo que era necesario responder con empatía, observando el lenguaje corporal, expresión facial y los hechos, atendiendo a todo el contexto, incluso ante una negativa, la gente sabía que era considerada y que su jefe estaba con ellos y no contra ellos; era inminente otra nota en la libreta: segundo paso del Zapp: escuche y responda con empatía.

Nadie supo con exactitud de dónde provenía, se hacían conjeturas, el caso es que una dragona andaba por ahí buscando un lugar apropiado para poner sus huevos, Raúl la vio un día que confirmaba una lectura en el Zappómetro, que inventó para medir la intensidad de los relámpagos, el cual detectaba en el lugar una brillantez cada vez más intensa, pero cuando Raúl no andaba por ahí, todos volvían a la situación anterior. La dragona era invisible a los demás, pero su presencia se hacía notar, de un coletazo descomponía una máquina vital, un golpe de sus talones borraba toda la información de la computadora, provocaba incendios que ocasionaban retrasos en las entregas, los incendios se extendieron



por todas partes y el supervisor no se daba abasto con una manguera, pero no dejaba que nadie le ayudara ni ellos tenían esa iniciativa, actuaban como zombies Sappeados. Hasta los huevos habían sido depositados en un lugar calentito y humeante, algunos ya estaban apagando fuegos, pero como no sabían cómo, esparcían el agua por todas partes, de pronto la jefa con sus uñas pintadas de rojo, en un carro de bombero y los ejecutivos voluntarios, expertos en incendios, hicieron acto de aparición, dando Sappes por donde quiera, para ellos mismos apagar el fuego, hasta un caballero especialista en madres dragones venía a sumarse a la brigada y se lanzó a la lucha sin preguntar nada. El fuego llegó hasta donde la supervisora estaba, sin tratar de apagarlo sola, pidió ayuda, se formaron grupos, que ya tenía un plan de acción, logrando que la dragona huyera, después de todo en un lugar tan brillante no era adecuado depositar huevos, pues con este problemas los relámpagos eran más intensos y los Zappes fluían en todas direcciones, regresaría al departamento de obscuridad más propicio. El caballero llegó con la supervisora y no podía creer que ellos mismos la hayan espantado, además no estaban autorizados, pero sus Sappes no pudieron con los Zappes y su energía, ni quitarles lo que habían logrado; obviamente otra anotación era inminente: tercer paso del Zapp: pida ayuda para resolver problemas (busque ideas, sugerencias e información).

Ahora la pregunta era por qué había tantos problemas en la producción y en una junta todos aportaron ideas, las pusieron en práctica y claro una de ellas resultó ser la causa, faltaba la solución, que se le ocurrió a un joven, dándole las gracias, el supervisor indicó que de ahí en adelante él se encargaría, gran error como podía hacerlo solo, desanimando a todos, comprendiendo que había hecho mal, al día siguiente convocó otra junta, para hablar de lo que ellos necesitaban para que eso funcionara, eran dueños del problema, de la idea para resolverlo y del reto para que la idea tuviera éxito, cimentando la confianza y promoviendo la autoestima; tenían problemas al apagar el fuego pero al fin lo lograron, el departamento se iluminó como un amanecer; la libreta de apuntes lucía esplendorosa también: ¡el alma del Zapp!: ofrezca ayuda sin tomar la responsabilidad y resumiendo, los primeros tres pasos para Zappear a los demás... mantenga la autoestima; escuche y responda con empatía y pida ayuda para resolver los problemas; diríjase al alma del Zapp: ofrezca ayuda sin tomar la responsabilidad.

Juntos habían alejado a la gran madre dragón, pero el supervisor se sintió nervioso, si dejara a la gente así, quizá tuvieran errores, no trabajaran bien ya sin su control y cómo ejercerlo sin Sappear, ofreciendo ayuda manteniéndose en contacto, que supieran lo que

hacía, lo que tenía planeado y mantenerlos en el camino adecuado, porque de lo contrario su jefa le gritaría y hasta perdería el trabajo; en cosa de cinco minutos, tuvo lo necesario para averiguar esta nueva respuesta que necesitaba, recibió una tormenta de requerimientos, cosas urgentes e importantes que no podía hacer por sí mismo, solo había una forma, delegar, de manera adecuada de acuerdo a la situación, dejando para él cierto trabajo. El cuaderno lucía la siguiente leyenda: mis opciones al delegar responsabilidad; encomendarle el trabajo a la persona adecuada; delegar autoridad para llevar a cabo el trabajo y tomar decisiones; hacer uno mismo el trabajo. Con la delegación, llega la necesidad de establecer controles: un jefe que sobrecontrola Sappea a su gente; el que abandona el control también y un jefe que utiliza un control situacional Zappea a su gente. Las personas sólo responde de manera negativa a los controles cuando son inapropiados para la situación. Compartir la responsabilidad no significa abandonar, a través del Zapp, la gente obtiene responsabilidad es sus trabajos individuales, pero yo todavía tengo la responsabilidad ... saber qué está sucediendo; dirigir el rumbo del departamento; tomar las decisiones que ellos no pueden; asegurar que la gente vaya sobre buen camino; ofrecer una guía, puertas abiertas para aclarar el camino; valor al desempeño y ser un administrador inteligente.

Tal parecía que les hiciera falta un problema para actuar, lo hacían bien, aun resuelto un asunto le seguían dando vueltas; se escribió en la libreta: el Zapp no guía la acción, la estimula; para lograr que se haga el trabajo, tengo que canalizar la acción en la dirección correcta, pero, cómo. Los empleados tuvieron la iniciativa de pintar la oficina, fueron apoyados pero descuidaron sus labores, resulta que no se había establecido que era lo importante, sin metas, anotando en la libreta: área de resultados clave, para obtener un mejor desempeño y para saber si se progresó o no, se establecerían mediciones. Las letras formaban enunciados, en el papel que rezaban: para canalizar la acción, establecer lo siguiente de manera recíproca: área de resultados clave (la dirección que queremos tomar), ejemplo, aumentar la producción; medición (una manera de saber que estamos moviéndonos en la dirección correcta), ejemplo, número de unidades enviadas al departamento X; meta (algo para indicarnos si ya llegamos), ejemplo, 10 % de aumento. El supervisor tuvo la intuición de que debía informar a su jefa, la cual desenterró unos papeles de su escritorio y sacó una lista que habían hecho a puerta cerrada en la administración superior, cuyo encabezado era: satisfacción del cliente, él no conocía a ninguno, qué es lo que quieren de nuestro producto, seguramente que sea confiable; de tal suerte que escribió: área de resultados clave, confiabilidad de los productos; medición, número de

descomposturas reportadas y la meta, hacer que los artículos sean confiables en un 100 % en un año; se ahorraría tiempo, menos repeticiones de trabajo, simplificándolo y menos errores; por supuesto más dinero en la valija, para pagar a los empleados, asegurando su trabajo y sintiéndose orgullosos de la labor en la que habían contribuido, todo ésto se dio a conocer en una junta, cuando la jefa salió de la ciudad pues no le agradaban mucho estos procedimientos. Para alcanzar los objetivos, cada persona tenía sus propias metas también, aunadas a las metas del departamento y las globales, sabiendo lo que era importante y porque ellos eran importantes y tenían un lugar en ese panorama, constituyendo un enorme Zapp.

Le preguntaban al supervisor cómo iban, respondiendo que bien, pero luego las cosas decayeron, se pusieron pizarrones alrededor del departamento, con las metas personales de cada quien, por equipo y por departamento, con gráficas para observar los progresos oportunamente, para retroalimentar y crear un sentimiento de propiedad, aumentando así los relámpagos, hasta que las bodegas no podían almacenar tantos artículos, se requería la producción correcta en el tiempo correcto; era necesario un cambio de prioridades, midiendo la entrega a tiempo y exactamente en el tipo de producción requerida, la gente respondió sin pensar exclusivamente en el volumen, sino en términos de tiempo y necesidad específica, cambiando la meta se cambia también la dirección. En el cuaderno las frases eran: constante retroalimentación del desempeño, con las metas se mantiene el nivel de Zapp elevado; de ser posible, la gente debe administrar su propio sistema de retroalimentación; cambiar mediciones y metas Zappea a la gente en nuevas direcciones.

Había por ahí una empleada, que por más que se hablaba con ella inteligentemente, no cesaba en sus errores, qué sucedía, no faltó quien dijera que la corrieran; ya en casa con sus hijos, les enseñaba a batear, cuando se le iluminó el entendimiento, debía entrenar a dicha señora. En el cuaderno apareció la lista de los pasos para entrenar a la gente que necesita saber cómo hacer el trabajo: explicar el propósito e importancia de lo que se intenta enseñar; explicar el proceso que será utilizado; mostrar cómo se hace; observar mientras la persona practica el proceso; dar retroalimentación inmediata y específica (entrenando de nuevo o reforzando el éxito); expresar confianza en la habilidad de la persona para tener éxito y ponerse de acuerdo en las acciones de seguimiento. Antes de un proyecto se enseña cómo, no dejar que los errores comiencen, de tal suerte que, la gente aprende más rápido de los éxitos que de los fracasos. Fue llevada para que observara las demás etapas del proceso, se relacionara con ellas y con la gente que las realizaba,

ampliándose su universo, mejorando poco a poco su que hacer; otra oportunidad para el cuaderno: aprender más acerca de su trabajo eleva su Zapp y la utilización de los principios clave para superar los bloqueos y resbalones: en un mapa como una carretera que lleva del desempeño actual al mejorado, en cuyo camino se encontraban los obstáculos de la actitud defensiva, el enojo y la desconfianza. En poco tiempo esta empleada era competente.

El supervisor había aprendido que no se trataba de ser un general en el ejército, sino como un padre que enseña y hace madurar, puesto que las personas Zapeadas necesitan dirección (áreas de resultado clave, metas y mediciones), conocimiento (habilidad, entrenamiento, información, metas), recursos (herramientas, materiales, facilidades, dinero) y apoyo (aprobación, entrenamiento, retroalimentación y motivación), aspectos que no podían faltar en la libreta. Comentando con otra persona que ya no le gustaba el nombre de su puesto como supervisor, que en realidad se había convertido en líder.

Cuando el supervisor nuevamente manejó la computadora, fue transportado a su departamento, ya transformado, sin neblina y el sol parecía que se encontraba dentro de la gente, había huevos de dragón en algunos rincones oscuros, nada se podía hacer por el momento, las paredes estaban cayendo, los Zappes habían hecho agujeros en el acero, no había zombies sino seres humanos, buscando a Raúl, comprobó que su departamento se parecía mucho a la de su colega supervisora, a la que encontró junto a Raúl en un castillo, después de haberse perdido, la cual sugirió que era buen momento para comparar notas. Como estaban afuera de la compañía, podían observar toda la construcción, edificios pequeños con torres, pero su departamento estaba en una de ellas, diferente a todas, ventanas redondas y aletas, tenía más fluidez, brillando por relámpagos de Zapp, sin formas de piedra sino de transformación, que evolucionaban hacia algo nuevo.

Envueltos en su trabajo, los amigos estaban enfrascados en lo suyo, parecía que habían llegado al tope, cuando una noticia los estremeció, nuevos negocios para la compañía, gracias a la revitalización que se logró, resulta que un equipo trabajaba en una rueda de relámpagos, con una medición de 100, mientras que la del supervisor era de 75, pues habían construido un puente sobre el abismo de la montaña incrustada de diamantes, todo se debía a el trabajo en equipo.

Contar con un grupo de individuos Zapeados era algo que la supervisora había logrado, pero por la falta de comunicación, el supervisor no lo sabía, ella tenía equipos Zapp, semiautónomos, trabajando con menos supervisión, en su propia misión, logrando sus objetivos, que encajaban en los de la compañía, sus propias mediciones, generando todo un

espíritu, contando con su propio líder, siendo necesario que desarrollaran nuevas habilidades con entrenamiento específico, tanto en el área personal como técnica, con las nuevas máquinas y el control estadístico del proceso para mejorar la calidad; ameritaba unas líneas para la libreta: crear equipos expande el Zapp a través de un grupo; un equipo Zappeado es más productivo que un grupo de individuos Zapeados y entre más decisiones pueda tomar un equipo, más Zapp tendrá. También se incluyeron unas cuantas cosas que aumentan el voltaje de los equipos Zapp: dele al equipo voz para elegir quién trabaja en él; establezca una misión para el equipo; deles el tiempo y el lugar para que se reúnan; deles entrenamiento técnico en el momento preciso en que requieren la enseñanza; deles habilidades como personas para interactuar, resolver problemas, tomar decisiones y actuar. Lo cual era del gusto de los miembros, produciéndoles satisfacción.

La compañía en sí lucía deslumbrante, los relámpagos individuales ahora en ruedas aceleradas libremente, hasta el Zappómetro tuvo que ser ajustado para los niveles más altos que ya no podía captar. Desde fuera, observadas por los amigos, las torres de sus departamentos parecían naves espaciales a punto de despegar. Desgraciadamente empezó a crecer una labor de Sapp, con algunas personas de otros departamentos no Zapeadas, que pronto se extendió por todas partes y ni los equipos podían detenerlas, para empeorar las cosas los huevos empollaron y los bebés iniciaron sus destrozos. En el cuaderno, con letras grises destacaba: quién determina qué tan Zappeado o Sappeado está un empleado, en orden de importancia: el jefe inmediato de la persona (el líder del grupo), como la más importante influencia; las demás personas que afectan el trabajo de la persona (proveedores, servicios, soporte); administración superior; la organización y sus sistemas. Lograron tener una reunión con un miembro de la alta dirección, pero para colmo, el aparato se rompió y ella no creía eso de las ruedas de fuego, entonces los equipos hicieron presentaciones, exponiendo la manera en que funcionaban y bueno todos conocían sus éxitos en el nuevo negocio de la montaña de diamantes, después ella estaban Zapeada, gracia a lo cual, los principios de esta nueva corriente se irradiaron a todos los líderes de la compañía, que no la aceptaron, pero si se predica con el ejemplo, ella utilizó el Zapp, para que los otros lo descubrieran por sí mismos, con los tres primeros pasos: de la autoestima, escucha y respuesta, pedir ayuda y así sucesivamente. Nuevamente la libreta actuó, en su libreto se leía: el papel de la administración en la propagación del Zapp: proteger a las personas de las cosa Sappeantes, que la compañía podría interponer y a la vez apoyar y motivar las cosas Zappeantes que la compañía podría ofrecer; asegurarse de que los

gerentes subordinados tengan habilidades para Zappear (y si no las tienen, darles entrenamiento); modelar el Zapp; entrenar a los gerentes subordinados en el uso y mejoramiento de sus habilidades Zappeadoras; premiar el desempeño resultado del Zappeo; creando de manera global un medio ambiente que permita que se genere el Zapp.

Un empleado de cuarenta años, esperaba ser despedido, por aquello del recorte de los gerentes de medio nivel, para minimizar costos, cuando la gerente lo llamó, pensó que era para el despido, pero en su lugar, ella le propuso que formara un equipo con el objeto de crear nuevos retos para la compañía, desarrollando nuevos negocios, tan emocionado y feliz, en una semana ya tenía a otros gerentes de su nivel y algo de personal, para crecer hacia afuera, en busca de nuevos horizontes, generando nuevos ingresos y no costos; en el cuaderno la nota fue: engordar a la organización Sappea, enflacarla Zappea; al mismo tiempo que los equipos elegían a la gente para que ingresara a ellos y no el departamento de personal.

El Raulizador después de unos ajustes, fue utilizado por toda la compañía para desarrollar todo tipo de mejoras.

Los años pasaron y un joven universitario fue a hablar con el supervisor para que le explicara como fue que su compañía se llenó de energía con algo llamado Zapp, dándole un recorrido, incluso por la plataforma global desde donde podía observarse la arquitectura corporativa, todo tipo de castillos, entre ellos el mejor, con torres que alcanzaban las nubes, sobrepasándolas, hasta dragones voladores había y la destrozaron, sin embargo la compañía del Zapp con forma de plataforma de lanzamiento, con maravillosas naves que despegaban cada mañana, diseñadas con las aportaciones de quienes las manejaban, volvía a relucir. El estudiante preguntó si ellos no tenían dragones, por supuesto, fue la respuesta, pero luchamos contra ellos, con calidad y desempeño, mejorando cada vez más, como un viaje continuo, se creaban negocios frescos que sustituían a los obsoletos. El Raulizador se vendía en grande como un producto impactante, compartiendo las ganancias. El supervisor le dio una copia al muchacho de la libreta de apuntes con todos los principios básicos, para después recibir un entrenamiento. La más reciente inscripción en el famoso documento: plan de tres pasos para principiantes en el Zapp: lea y relea la libreta de apuntes; obtenga entrenamiento en el Zapp y no se detenga, siga aprendiendo.

En el relato anterior, de una manera muy chusca, se pudieron observar varios de los principios que se manejan en los temas centrales del presente trabajo de investigación, el tratar asuntos serios de manera divertida es todo un reto, teniendo la ventaja de hacer amena la lectura y el estudio, en el hincapié que se hace de los asuntos trascendentales. Porque en realidad se trata de algo cotidiano, natural, el administrar es una forma que está integrada a la esencia misma del hombre, lo viene haciendo de manera empírica desde sus inicios como ser pensante, evolucionando con él a lo largo de la historia de la humanidad, perfeccionándose, al igual que la técnica, ciencia y arte.

#### 5.02 UN RETO PARA EL LÍDER DEL POSTMODERNISMO: CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO Y ALTO DESEMPEÑO

Desde que se inicia la maestría se sabe que en algún momento se tiene que elegir el tema de tesis, alguien ya lo tendrá definido desde antes, otros, venimos pensando cuál será, de tal suerte que en alguna parte del camino, surge la inspiración para elegir, en ocasiones cuando en la materia de metodología es exigible. El caso es que a mí me llamó la atención el tema de Comportamiento Organizacional, como algo general, pero había que precisarlo, con ayuda de los conocimientos y experiencias adquiridos, a mediados de la maestría, logré determinar que el área sería la de Calidad de Vida en el Trabajo, un aspecto humano que se da en las organizaciones y que está muy poco atendido, a pesar de los avances en la aplicación de la Administración Moderna en México.

Pero no podía tratar de manera exclusiva el aspecto de la satisfacción en el trabajo, sería como si mi tesis constara exclusivamente del capítulo III y aun cuando es un aspecto que contiene gran riqueza, por sí mismo no lograría mucho, había que relacionarlo con otras cuestiones para que cobrara fuerza y pudiera hacerse realidad.

Fue entonces cuando pensé en descubrir, cuáles eran las causas por las cuales, el aspecto humano de los colaboradores en una entidad, no representaba algo trascendente, digno de tomarse en cuenta con una importancia tal, que se asemejara a la atención que se brinda a la rentabilidad o a la productividad, por ejemplo.

Llegando a la conclusión de que se tenía que descubrir la relación que existe, entre estos parámetros considerados, por lo general, como importantes y la Calidad de Vida en el Trabajo. De esta manera se agregó el tema de Alto Desempeño, como una variable relacionada, pensando en que deben existir casos en los cuales, gracias a que las personas

se encuentran plenamente realizadas en una organización, de manera integral, con sus necesidades, expectativas, emociones, problemas, intenciones y actitudes, es que pueden contribuir de mejor manera al logro de los objetivos institucionales, como la redituabilidad, productividad, competitividad, mejora continua, calidad, etc., puesto que comprueban que sus intereses personales son cubiertos también.

Cuántos esfuerzos e inversiones se realizan para mejorar el desempeño de los empleados: programas de capacitación y entrenamiento, cursos, seminarios, sistemas de recompensas extrínsecas e intrínsecas, programas de conscientización, intervenciones para el comportamiento en relaciones personales, en fin una gran gama; pero cómo se va a quitar la idea que tiene el empleado, la cual los sistemas tradicionales se han encargado de que quede bien fija, en función a que el único objetivo que persigue la empresa es explotarlo al máximo, sacarle el mejor provecho para su beneficio al menor costo, sintiendo que todos esos cursos y seminarios constituyen algo así como un "lavado de cerebro", comentando "nos están programando", proporcionan un premio mínimo y ellos tienen una mayor ganancia, etc.

Yo propongo, en esta tesis, que el colaborador en una organización, puede dejar de sentir que está siendo explotado, cuando sus objetivos, necesidades y expectativas personales, se vean satisfechos al trabajar en ella. Creo que entonces todo va dar un gran giro, por ejemplo, los programas de entrenamiento se van a ver como, la oportunidad para mejorar la capacidad propia, obteniendo un progreso en la carrera profesional dentro de la empresa, al mismo tiempo que, el ser reconocido como alguien que se esfuerza por lograr el éxito y su realización plena como persona; con la contribución simultánea a las metas misionales, mayor iniciativa, colaborando en la mejora continua, construyendo la ventaja competitiva, disminuyendo costos por desperdicios, pensando en cómo mejorar los procesos, agregando calidad a la cadena de valor, atacando el absentismo y rotación, en general, a través de todas las actividades en que tenga alguna ingerencia. Y por añadidura, la productividad se incrementa en calidad y cantidad, los clientes estarán siendo satisfechos en sus requerimientos, los nichos de mercado serán atacados adecuadamente y las utilidades se incrementarán.

Como dice Ishikawa, esas utilidades tienen que ser repartidas, verdaderamente (no exclusivamente con el sistema de PTU, al que están obligadas las empresas en nuestro país), entre todos los que participan en la entidad; cubriendo los tres grandes intereses: (1) los de los dueños, socios o accionistas, según sea el caso, al obtener los rendimientos



deseados, que vayan más allá de un interés bancario, como premio al riesgo y al esfuerzo, los mayores posibles, desde luego; (2) los de los gerentes, que, como administradores del negocio, tienen que hacer posible, esa maximización de utilidades de los accionistas, puesto que representa su razón de ser, al guiar todas las operaciones; también tienen que ver satisfechas sus propias necesidades, de logro, *status*, económicas y de realización, principalmente, porque de otra manera, tendrán que recurrir a otros métodos, como manipular los objetivos institucionales para tornarlos en personales, incluso se puede caer hasta en el fraude; (3) por último, se tiene que tomar en cuenta a todos los colaboradores de los demás niveles jerárquicos, esas personitas que, con sus manos y/o mentes, hacen posible que el cliente reciba un artículo o servicio de calidad; que muchas veces es demeritada su actuación en la importancia que representa, cómo se va a tener un *output* de calidad si el *input* carece de ella, cómo se va a atender bien al cliente, si el empleado no es bien atendido; es una falta total de congruencia, la filosofía institucional, específicamente en su misión, se está olvidando, de que dentro de ella existen clientes y proveedores también; cómo vamos a convencer a un trabajador de que le eche más ganas, si no hubo reparto de utilidades, si observa al dueño llegar en su carrazo, cambiándolo cada año, mientras él ya lleva tiempo en la empresa, preparándose, incluso por su cuenta, quizá con una maestría, aplicando todos sus conocimientos en su actividad a través un buen desempeño, sin tener un aumento real, ni siquiera un reconocimiento a su esfuerzo.

Con estos dos temas, ya se tenía un gran avance respecto del foco de investigación, pero aun estaba incompleto, porque faltaba determinar el cómo y para ello, lo más importante era quién, en virtud de lo cual el líder hizo su entrada triunfal. El liderazgo se promulgaba como el tercer aspecto que jugaría un papel trascendental, en lograr que, la Calidad de Vida en el Trabajo ayudara a la optimización del Alto Desempeño, un gran reto en esta época en que vivimos del Postmodernismo, que conlleva sus propias dificultades, dentro de la globalización, ahora somos clientes y proveedores del mundo, la competitividad en un mercado internacional, en medio de crisis económicas, inflación, escasez y hasta problemas políticos y sociales.

El líder es una figura casi mística, si es que no lo es, una persona que guía, siguiendo la dirección de la visión que el mismo determinó; con toda su personalidad, carisma, compromiso, entrega, dedicación, don de gentes, capacidad de análisis y de síntesis, habilidad para diagnosticar situaciones y estados de ánimo, diseñando los procesos y estableciendo las actividades, tomando en cuenta a las personas como tales, con sus

sentimientos y características muy propias, resulta difícil hacer una lista de cualidades, es tan solo algo enunciativo

Las formas de liderazgo son muchas, como se pudo observar en el tema correspondiente, yo propongo el situacional, porque, cada actividad que tiene que realizar el líder, es muy específica, tiene sus propias características, que van desde la tarea misma, sus objetivos, resultados, recursos con que se cuenta para realizarla, el procedimiento a seguir; hasta las personas que intervendrán, respecto de sus capacidades, en conocimientos y habilidades, el estado de ánimo en el que se encuentran en este momento, porque él los conoce, se ha preocupado por saber de su situación familiar, si tienen o no problemas, de sus ambiciones, de lo que están haciendo dentro y fuera de la institución; incluso el entorno en que gira toda su actuación, en la organización y el ambiente en el que ésta interactúa; tomando en cuenta la teoría de sistemas, puesto que, estudiando a la organización, como ente, ésta es un sistema abierto que cuenta con subsistemas, en sus diferentes áreas o departamentos, los cuales a su vez, tienen subsistemas, representados por las diferentes etapas de sus procesos y así sucesivamente; también hacia arriba, la empresa tiene suprasistemas, en el entorno local, regional, nacional e internacional.

El Liderazgo Situacional que se tomó como base teórica, fue el de Hersey, Blanchard y Johnson, que considero está muy completo. Siento que era necesario enriquecerlo con toda la gama de los principales postulados de liderazgo, que se han tenido hasta la fecha. Puesto que, si se trata de actuar de acuerdo a la situación, es necesario tener los conocimientos básicos de todo lo que tenga que ver con el liderazgo, algo así como un abanico de teorías, de entre las cuales, se puedan escoger las que mejor se apliquen en un momento dado. Es por ello, que esta tesis quedó tan extensa, a simple vista pudiera parecer que son demasiadas hojas, lo que sucede es que, dados estos temas, no podía ser de otra manera; si hubiera querido reducir a "lo más importante", hubiera sido imposible, pues ya estaba resumido desde que se fue estructurando el trabajo, quizá por lo menos hubiera sido mucho muy difícil. Dando origen a una especie de compendio o antología, que representa el fruto de la investigación, eminentemente documental y descriptiva, que pretende servir de base para el actuar de una persona, que de cualquier forma, influye en otra u otras, en todo tipo de organización; de tal suerte que tenga los principales elementos para lograr el éxito, propio y de todos los que colaboran en ella.

Se desarrollaron estos tres temas ampliamente, Liderazgo, Calidad de Vida en el Trabajo y Alto Desempeño, con las teorías que juzgué más importantes, artículos relacionados y mis

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

conclusiones en cada parte. Desde los antecedentes que constituyen el origen de nuestro presente y que significan una buena base para proyectar el futuro, en combinación con la aplicación de otros factores; haciendo una pequeña reseña de los expositores y tendencias, más importantes, lo que ha acontecido a lo largo de los años y que tiene relación con la investigación. Con lo cual se desarrolló una labor de análisis.

Ahora en este último capítulo, se materializa la síntesis, estableciendo cómo se relacionan estos aspectos, a través de el título de la tesis: **UN RETO PARA EL LÍDER DEL POSTMODERNISMO: CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO Y ALTO DESEMPEÑO**; constituyendo las conclusiones del trabajo de una manera amplia y detallada.

La motivación tiene un buen ejemplo, el *Empowerment* que significa, cuando el líder descubre las potencialidades del seguidor y lo ayuda a que las desarrolle; proponiendo estímulos para que la gente por sí misma decida su actuar, brindándole confianza y delegando el poder. En este sentido encontramos diferentes sistemas: los basados en las necesidades, el refuerzo, la expectativa, equidad, objetivos, recompensas, autogestión, etc. Entonces encontramos una relación, es posible que, si la persona está motivada, se obtenga un mejor desempeño. Es decir, si se siente motivada porque sus necesidades están siendo satisfechas, su trabajo es reconocido oportuna y adecuadamente, recibe lo que cree que le corresponde, existiendo justicia respecto de la actuación de sus compañeros, logrando sus propias metas, obteniendo los premios e incentivos a que se ha hecho acreedora, teniendo la iniciativa y desarrollando sus actividades adecuadamente sin necesidad del control del jefe, entre otros; dará origen a una energía, producto de un convencimiento interno, que se aplicará a hacerlo bien desde la primera vez, atender bien al cliente realizando un esfuerzo mayor para su plena satisfacción, ofreciéndole productos que contengan las especificaciones que requiere, incluso anticipándose a qué le puede agradar o hacer más fácil alguna actividad, dichos artículos pueden contener una diferencia, respecto de los que hay en el mercado, que precisamente andaba buscando el consumidor y por la que está dispuesto a pagar algo más, de manera equitativa. El efecto Pigmaleón, es otro recurso, relacionado con lo anterior, donde el líder infunde confianza, creyendo que realmente es posible que la otra persona pueda realizar algo; se lo hace saber, se lo hace sentir, a tal grado que la convence y cuando ésta lleva a cabo esa actividad, comprueba que sí pudo, se retroalimenta la autoconfianza y se inicia un círculo virtuoso, que hace sentir bien a quien lo experimenta y también se mejora el desempeño, teniendo cuidado de que se trate de acciones para las cuales tiene las capacidades, para no crear frustración y sea contraproducente.

El *coaching*, principalmente por lo que se refiere al "acompañamiento", es cuando el líder está siempre con el colaborador, hombro con hombro, en un objetivo común, no lo abandona a su suerte, en el famoso "hazlo que es urgente", sin apoyo de ningún tipo. Un trabajo en equipo, en donde el líder se incluye "hagámoslo", cada quien en las actividades que le sean asignadas, pero en conjunto y coordinadamente; estando tan cerca, se da cuenta de cuáles son las características y los requerimientos, porque encerrado en su cubículo, tan apartado de la realidad, solo le llegan algunas cosas, bastante procesadas por cierto. Sin caer en el extremo de no dejar ser o el control excesivo. De esta manera el seguidor siente mayor seguridad, equidad porque todos trabajan a la par, congruencia puesto que el líder no solo dice sino hace, de tal suerte que en general, obtiene causas para trabajar mejor, siendo posible obtener mejores resultados, con un equipo de estas características, las desviaciones se minimizan, los problemas se atacan inmediatamente y todos colaboran para que las cosas salgan bien.

La filosofía ganar - ganar, está presente en todo lo que hemos hablado aquí, al decir que, los intereses del subordinado sean obtenidos y también los de la organización, como la propuesta para un buen desempeño; que solo será posible si el líder está convencido de las bondades de esta forma de actuar, eligiendo su estilo de liderazgo en este sentido también; el proporcionar estímulos motivacionales es para que la gente se sienta bien y satisfecha, desempeñándose con calidad, beneficiando a la empresa. Los siete hábitos de Covey, entre los cuales se encuentra precisamente el de esta filosofía, son muy completos, sirven de marco al aspecto humano, el ponerlos en práctica, resulta de utilidad para la propia persona, incluso en su vida personal, tanto como para la empresa

La Calidad de Vida en el Trabajo se encuentra inmersa dentro del concepto de calidad de vida en general, que la podemos entender como un bienestar razonable y equilibrado, tanto económicamente, como en el hecho de que la persona se sienta realizada plenamente, consigo misma, su familia, su actividad laboral, su pertenencia en clubes deportivos, culturales y de recreación, en un camino sostenido hacia la perfectibilidad. De tal suerte que, la Satisfacción en el Trabajo juega un papel preponderante, dentro de este contexto. Es uno de esos dos aspectos que comprenden el ganar - ganar, basada en la dignidad de la persona, en sus inquietudes y deseos; representada en cómo, el individuo al desarrollar su labor, se siente realizado, motivado a un mejor desempeño. Si echamos un vistazo a los antecedentes, encontramos cómo sí ha habido una preocupación en este sentido humanístico, en especial con Fayol, Gilbreth, Mary Parker y Mayo, cuyas teorías fueron

expuestas con amplitud, lo que nos dice, que hoy debe tener su repercusión en un perfeccionamiento del tema y aplicación. Los aspectos sociológicos tienen una gran influencia en el modo de ser de las personas, no olvidemos que la humanidad es eminentemente gregaria, la educación con que fueron criadas en su familia, el entorno cultural y regional en el que se desenvuelven y que llevan consigo a la organización en la cual laboran; variando de lugar a lugar, porque no es lo mismo aquí que en el Japón; se reciben influencias del extranjero, en una eterna lucha con las tradiciones locales; es indispensable conocer la cultura de los compañeros, cuando se trabaja en grupos con integrantes de diferentes países y también, cuando se va a trabajar a otro lugar o bien, otros vienen a colaborar, procedentes de regiones distantes, de manera especial en esta época de internacionalidad aguda. Forma parte de este tema el diseño de puestos de trabajo, en el que es un imperante actual, un binomio, características de la función y capacidades del que la desempeña, de igual importancia y en ambos sentidos. El enriquecimiento de puesto se incluye aquí, conformado por actividades retadoras, incrementadas en calidad, no en cantidad, que contengan aspectos de interés de la persona que, día a día, trabaja en ellas; constituyendo un objetivo primordial de la organización de la empresa, el conformar puestos flexibles acordes a los requerimientos actuales, basados en procesos e inmiscuidos en cambios constantes y sin exagerar en la especialización. Las cuestiones anteriores deben ser encaminadas hacia el desarrollo de carrera, existiendo en la empresa planes y programas de promoción y ascenso, con políticas bien definidas basadas en parámetros objetivos y de equidad, que garanticen el desenvolvimiento del personal, el cual no debe ceñirse a ésto exclusivamente, también tiene que hacer su propio diseño, en un esfuerzo constante de superación bien planeada, sin limitarse al entrenamiento que la empresa le pueda proporcionar, acudiendo a fuentes externas, para adquirir conocimientos y habilidades, que le proporcionen un beneficio personal y que al aplicarlos en sus actividades, el desempeño se optimice. Como indicadores de que la satisfacción en el trabajo, no se ha logrado en una empresa, tenemos: (1) al absentismo, que como "cuchillito de palo", va mermando poco a poco, la ausencia de ese elemento que hoy produjo que no se entregara a tiempo un pedido, por ejemplo, hace que reflexionemos en ese principio, tan trillado, de que nadie es indispensable; (2) la rotación, tanto invertir en una persona, desde su reclutamiento hasta su mantenimiento, para que se vaya, con un arsenal de nuevos conocimientos, con la competencia a luchar contra nosotros mismos, utilizando nuestras propias armas; (3) las quejas, que generalmente no escuchamos, del personal que siente

que existen cosas que no están bien, con las cuales no está de acuerdo, en las que se desperdicia información relevante, porque se trata de focos rojos indicadores; como en el auto, cuando se prende la señal que indica que se acabó el aceite y si no le ponemos la cantidad necesaria, se provocará que se desbiele, hasta que de plano no camina más, produciendo un enorme daño a la máquina, cuya reparación es sumamente costosa; claro, después del niño ahogado a tapar el pozo, mejor utilizar medidas preventivas, atendiendo a las preocupaciones de la gente, empeñándose a buscar soluciones eficaces, haciéndolos partícipes; porque incluso esas quejas deben propiciarse, para diagnosticar lo que no anda muy bien y se apliquen medidas correctivas, antes de que ocasionen más daños, dentro de la organización algo semejante se hace con los clientes, invitándolos a que nos den información de qué no les ha gustado y por qué, antes de que los perdamos, sin saber el motivo y sigamos perdiendo a más. El Clima Organizacional está muy ligado a la Calidad de Vida en el Trabajo, muchos de sus conceptos se comparten, consiste en obtener un ambiente tal, que haga sentir bien a las personas, en las relaciones interpersonales, la logística de distribución física del mobiliario, las instalaciones de la compañía, la decoración, la seguridad en todas las áreas, la higiene, en fin, una tendencia a sentirnos como en casa es la que se está infiltrando, después de todo qué lugar hay más comfortable que el hogar.

El Alto Desempeño es toda una filosofía de vida, una convicción profunda de realizar actividades de calidad, en todos los roles que se juegan en la vida, en un desarrollo sostenido, debido a que existe una verdadera motivación personal. Dentro de la organización, va a repercutir, tanto en un beneficio para la misma, cumpliendo los objetivos de su filosofía institucional, misión, visión, valores y principios; como en la satisfacción de las expectativas de todos los colaboradores, que se verán realizados, por el bien hacer y su efecto en el desarrollo de carrera dentro de la empresa, que repercutirá en su Calidad de Vida en el Trabajo. De tal suerte que, la productividad está casi siempre al centro, como un foco preponderante, relacionado directa y positivamente con la redituabilidad, la importancia de producir artículos y servicios de calidad, que reúnan los requerimientos del cliente, para que quede enteramente satisfecho. Cómo lograrlo, con procedimientos que agreguen valor en cada etapa, contando con personal altamente capacitado y con un gran compromiso, teniendo al alcance la mejor tecnología. Utilizando los conceptos de Porter en la ventaja competitiva, que se descubrirá realizando un diagnóstico de la organización, que arroje, fortalezas y debilidades, puntos a aprovechar y aspectos a mejorar; de dos formas basándose en un bajo costo, sin detrimento de la calidad y buscando la diferenciación, de tal

suerte que el producto contenga alguna característica que la competencia ha descuidado y por el que se pagará un precio mayor; realizando estudios de Mercadotecnia, para descubrir nichos de mercado y que arrojen datos, de qué es lo que los clientes quieren, para así proporcionárselo. Un aspecto muy importante es el costo, como se puede observar, esa erogación que se invierte cuando compramos un artículo para comercializarlo o bien, cuando lo fabricamos y cuando prestamos un servicio; existiendo una relación entre costo - volumen - utilidad, de tal suerte que si bajamos el costo y recibimos el mismo ingreso al vender el producto, la utilidad aumenta; también cuando incrementamos el ingreso, al lograr colocar los productos a un precio mayor, la rentabilidad se ve incrementada; otra combinación sería, si el volumen de ventas se eleva, las ganancias también. Una forma de minimizar costos es, evitar los desperdicios, esas fallas que el método de *Just in Time*, define como todo lo que no se refleja en la satisfacción del cliente, al igual que en la maximización de todos los recursos, humanos, materiales y financieros. En estos últimos, la labor del Contador es crucial, sus estrategias, basadas en sus conocimientos y habilidades, pueden hacer que las entradas de dinero, no tan solo sean capaces de cubrir las salidas, sino obtener remanentes; dentro de una combinación en la utilización de las diferentes fuentes de ingresos, como en su participación en la toma de decisiones de la organización, basándose en la información que prepara, para conocer cómo se encuentra, para que en conjunto con un equipo interdisciplinario, reunidos en un consejo de administración, se conduzca a la empresa por el mejor camino; es imprescindible que cuente con conocimientos generales de administración, economía, tanto como de aspectos políticos y sociales, para que su participación sea fructuosa, sobre todo en los costos, en su determinación por artículo, para evitar disfrazamientos, producidos por los otros artículos y aplicando los métodos de costeo directo, que evitan el impacto de los costos fijos, que no intervienen en la toma de decisiones a corto plazo, como dejar de producir una mercancía, incrementar la producción de otra, o lanzar una nueva al mercado. La determinación de estándares es indispensable, lo que se considera óptimo, según los estudios realizados, representando la eficacia, para que después se compare con lo realmente elaborado y así las desviaciones encontradas, sean estudiadas, buscando causas a atacar oportuna y adecuadamente, dentro de un proceso de retroalimentación. En la productividad no puede faltar la evaluación del desempeño, también utilizando índices, pero tiene que ser un proceso sumamente cuidadoso, porque de no ser así, las frustraciones ocasionadas por la falta de equidad, se convierten en desmotivantes, pudiendo, incluso, perder al personal más

capacitado y entregado; es por ello que los sistemas de valoración tienen que ser muy precisos y su interpretación muy acertada, para realizar las acciones pertinentes en busca de la mejora. Ya se había hecho mención a equipos autodirigidos, ahora hablaremos de los de alto desempeño, que por lo que se refiere al control, tienen la misma base; la diferencia estriba en que, sus resultados son óptimos, superan los estándares; gracias a el alto grado de compromiso de sus miembros; su cohesión va más allá de la normal; se ayudan entre ellos para todo, incluso en la capacitación; sus objetivos están determinados con perfecta claridad; su participación es alta: en la determinación de metas, procedimientos, participantes, roles, etc.; un prototipo lo constituyen los círculos de calidad, de la Calidad Total, que Jurán promoviera con sus estudios estadísticos, perfeccionados por Deming conformando todo un sistema y que Ishikawa le diera forma, en una filosofía, de beneficio social. La reingeniería se promulga por la innovación, por modificar lo que actualmente ha funcionado bien, basándose en la creatividad, en ese sentir perpetuo del hombre de mejorarlo todo y descubrir más; recordando que, el desarrollo de la ciencia y la tecnología, han tenido su origen en esto; la misma tecnología, tiene como función, el hacer más ligero el trabajo humano, construyendo todo tipo de máquinas y diseñando procesos eficaces, en una carrera sin fin, en todas las áreas, con movimientos tan vertiginosos, que convierten en obsoletos rápidamente, a los productos anteriores.

El Comportamiento Organizacional es un tema interesante, puesto que es producto de un sin fin de parámetros que se combinan, de manera diferente cada vez, en cada persona, que tiene su propia personalidad, tan diferentes unas de otras; la percepción juega un papel preponderante, cada quien siente según su propio esquema integral, interpretando según su muy propia manera. Estos son algunos de esos factores que el líder debe analizar, para saber qué hacer. Surge la inquietud de si entonces, debe saber de Psicología, pues sí en cierta manera, como conocimientos muy básicos; cuando incursionamos en estos aspectos, es emocionante saber cómo es que operan los procesos de la mente, resultando fascinante, cuan maravillosa es; ayuda mucho la experiencia, el sentido común, el prestar atención a los detalles, cuestionándose el por qué de ciertas actitudes, más que condenándolas. A pesar de las dificultades inherentes, porque alguien pudiera decir que mejor ni nos metemos en esto, los psicólogos han encontrado ciertas relaciones, algunas generalizaciones, de tal suerte que sus avances pudieran ser aprovechados en las organizaciones, para intentar cambios de conducta, con beneficios mutuos, mejora en las relaciones interpersonales, disminución del estrés, un ambiente agradable, etc. La creatividad también es valiosa, si los



métodos utilizados hasta ahora ya no funcionan, busquemos otros, siendo innovadores, porque hasta en las cosas pequeñas y no costosas puede estar la solución, que nadie se hubiera imaginado y la tenían enfrente de la nariz. Una cosa es el comportamiento individual y otra el de grupo, ya en el anonimato de la multitud, actuamos diferente, la responsabilidad se diluye, los pretextos son más variados, el ánimo se incrementa con la influencia de los demás y bueno, habrá que manejar las ventajas: cohesión, sinergia, compromiso, objetivos comunes, participación, coordinación, etc.; existen relaciones entre los grupos, imaginemos las que se dan entre departamentos, la tendencia es eliminar los límites, pensar en los objetivos de las otras secciones y no únicamente en los de mi área, preocupándose por la coordinación y lo que en conjunto pretende la organización.

El DO, es una respuesta al cambio inminente, que propone sea planeado y realizado estratégicamente, para que las organizaciones estén en la posición de poder hacer frente a los retos actuales. Se centra en el aspecto humano, en sus intervenciones el propósito es la mejora de los procesos, promover un cambio de conducta y un rediseño de la estructura, que esté de acuerdo a las nuevas formas, incluso que contenga la adaptación sistemática, escogiendo de entre diversos tipos el que mejor funcione, sin olvidar, la virtual que está cobrando auge, trabajando desde casa, gracias al internet.

La administración de RH, es un concepto que tiene que cambiar para convertirse en algo actual, con actividades que vayan más allá, al reclutamiento, selección, contratación y demás trámites inherentes al control de personal, que desde luego deben realizarse con eficacia. Desarrollando un esfuerzo más comprometido con el bienestar y beneficio de la gente, buscando creativamente, nuevas alternativas, que se vean plasmadas en los programas de prestaciones, desde los incentivos hasta descuentos en establecimientos comerciales, acceso a deportivos y centro culturales, con extensión a la familia. Proporcionando un apoyo considerable al desarrollo de carrera, plan de vida, cursos internos y becas para acudir a fuentes externas. Organizando actividades recreativas divertidas y que propicien la integración del personal, procurando salir de lo trillado, siendo innovadores para captar el interés, obteniendo el mayor provecho del objetivo buscado. Participando en la determinación de salarios y prestaciones, que correspondan a los requerimientos de los puestos, colaborando con los gerentes y demás personal, que tiene a su cargo, el determinar qué emolumento corresponde al desempeño de cada función y cómo opera el programa de prestaciones; yo propongo el sistema de cafetería, en el que cada empleado acumula puntos, por sus aciertos y después decide cómo utilizarlos, en un menú con

diferentes alternativas y "costos", en cuyo diseño también participó, externando su opinión, en una encuesta.

La comunicación es un proceso, que interviene en todo y para todo, nunca serán pocos los esfuerzos por mejorarla, a través de una revisión sistemática, para estar siempre acordes a las variantes cotidianas.

El poder es como un gran monstruo si no se sabe manejar, hoy en día es algo que se ha transformado, tanto cambio interno y externo, estructuras de *flattening*, que hacen necesaria la actividad de los equipos autodirigidos, organizaciones por procesos, son algunos puntos que hacen necesaria una revaluación de este término. Si se trata de algo propio del hombre, de su instinto, o si se combina con aspectos aprendidos y de placer. Yo opino que debe estar íntimamente ligado a los valores, al servir a los demás, quien mayor posición jerárquica tenga, más obligado está a ayudar a todos, por convicción. A veces es un mito, resultando que el que manda, obtiene los menores beneficios y solo se engaña a sí mismo, perjudicando a todo el sistema; paradójicamente, el que realiza un liderazgo participativo, en consenso, tomando en cuenta los diferentes puntos de vista, incrementa el compromiso de su gente, aprovecha sus conocimientos y logra una mayor colaboración, los resultados son increíbles y las utilidades se incrementan, por si fuera poco, ellos están "contentos".

La política es algo que siempre va a existir, para bien o para mal, mejor será aprovecharla, en pro de las relaciones personales, yendo en la dirección en que va la corriente, de manera inteligente y con ética, representa todo un arte, pareciera que se juega con fuego, habrá que correr el riesgo y aprender de las experiencias.

El conflicto es también inevitable, convivir con otros lo ocasiona, será una labor del líder actuar adecuadamente y hasta propiciar un conflicto funcional, que mueva el tapete para la mejora. La negociación es un instrumento poderoso, la habilidad para "regatear", convencer, establecer el ganar - ganar en lugar de "yo gano tu pierdes", teniendo la visión de obtener cosas aun mejores a las actuales.

Las relaciones intergrupales juegan un papel preponderante, por un lado los integrantes de los equipos están interactuando, con su propio acervo de capacidades, que son aportadas en la realización de las actividades y que tienen que ser bien coordinadas, a través de un liderazgo eficaz y eficiente, tomando en cuenta el aspecto humano integral, para que su convivencia sea agradable y se vean satisfechas, tanto las necesidades de desarrollo personal, como la productividad planeada y planteada en los objetivos. Desde otro punto de vista, también los diferentes grupos trabajan apoyándose unos a otros, porque a final de

cuentas, aun cuando tienen sus propias metas, también existen fines institucionales, que se tienen que cumplir, todo ello dentro de un contexto armonioso y con bases sistémicas.

El cambio es una característica actual, que está presente en todos los ámbitos, en esta época del Postmodernismo, con la globalización que estandariza internacionalmente y que exige una competitividad basada en la calidad. Frente a esta realidad imperiosa, no es suficiente tener la capacidad de readaptación, para sobrevivir, es inminente, predecir las situaciones futuras, utilizando los principios de planeación prospectiva y estratégica, reingeniería, realizando estudios económicos, políticos y sociales, para poder detectar las tendencias, analizando índices que empresas especializadas realizan, siendo creativos. El líder tiene que romper las barreras de la resistencia al cambio, para lo cual se mencionaron ya algunas técnicas en los apartados correspondientes, aun cuando parezca que se nada en contra de la corriente, tenemos que irrumpir, con todo nuestro paquete de conocimientos de la Administración moderna, para que el círculo vicioso se convierta en virtuoso y en nuestra nación, sus organizaciones se vayan desarrollando, quizá poco a poco, pero en una carrera ascendente.

El estrés es un mal con el que nos hemos acostumbrado a vivir, sobre todo en los últimos tiempos, siempre andamos a las carreras, nos llenamos de actividades y aun cuando sean recreativas también nos ocasionan ansiedad, a veces me pregunto si somos medio masoquistas, al tiempo lo convertimos en nuestro propio verdugo. Urge una conscientización y reorganización de nuestra vida en función a un equilibrio, balanceadamente, tomando en cuenta, además del trabajo, a la familia, a nuestra propia persona, a través de actividades lúdicas, deportivas y culturales. Porque el precio que se paga es muy alto, infartos, gastritis, caída del cabello, hiper e hipo presión arterial, depresiones psicológicas, etc ; sin dejar a un lado las cuestiones personales, deterioro de las relaciones familiares e interpersonales en general, problemas por falta de la atención debida, por ejemplo.

El concepto de Senge, en la quinta disciplina, de las organizaciones que aprenden, tiene su origen en la situación actual, de exigencia en el área de competitividad, en un medio de cambios vertiginosos, que hacen indispensable, el que la entidad, de manera sistemática tenga respuestas inteligentes, anticipándose, estando conscientes, de las interrelaciones que existen en estos sistemas en que estamos inmiscuidos, comunicándonos abiertamente, supeditando todo a la visión compartida, en pro de la mejora continua, remodelando la cultura organizacional. También uno como persona, tiene que estar en un continuo aprender, tanto en conocimientos como en habilidades, siempre estudiando, incrementando

nuestro potencial, en carreras colaterales, posgrados, especializaciones, cursos de entrenamiento; incluso en aspectos de filosofía personal que reconforten el espíritu, culturales que amplíen el panorama, deportivos que mantengan el cuerpo y de diversión que alegren la vida.

El liderazgo en la época del Postmodernismo, está revestido de dificultades mayores; cuestiones de crisis económicas, desempleo, grandes problemas para la competitividad, en un mundo globalizado; el realizar ese paso de transición, venir del Modernismo que todo lo soluciona con el conocimiento y la ciencia (la época de la ilustración), para pasar a los valores, a lo que el hombre es en sí mismo, a su vida cotidiana. Pensando en aspectos tan actuales como la Ecología (cuidando nuestra tierra, solo tenemos una, dejando de envenenarla, cuidando los ecosistemas, que de todas formas se nos revierten nuestras acciones, más temprano que tarde), feminismo, pacifismo y nacionalismo. En donde la familia privilegia el *lebenswelt*, proyectando la hospitalidad a la empresa.

La cultura organizacional, está representada por: (1) la visión, objetivos a largo plazo, propios de la planeación estratégica, en esa prospectiva que activa, desde el futuro, un programa perfectamente delineado de acciones que parten del presente, para lograr que los sueños se hagan realidad, utilizando para diagnosticar el presente el famoso sistema del FODA, detectando lo que hace falta, en comparación con los escenarios deseables predeterminados; (2) misión, la razón de ser de la organización, a lo que se dedica para contribuir al bien social, la luz que guía el que hacer diario; (3) principios y valores, que determinan la forma de hacer las cosas, respondiendo a los por qué, en una inspiración muy propia, como producto de lo sagrado; (4) objetivos, a mediano y corto plazo, metas que hacen posible el logro de las aspiraciones a largo plazo y que están contenidas específicamente en el programa de la planeación estratégica. Es requisito indispensable que exista una comunión del personal, con esta filosofía institucional, que propicie un desarrollo homogéneo y mutuo.



---

---

## CONCLUSIONES

Se presentan a continuación dos temas, en los que está incluida la esencia misma de la tesis, para mostrar la medición del antes y del después de aplicar los principios propuestos en la tesis, este último punto se enriquece con algunas experiencias personales específicas. Para determinar la influencia que ejerce el manejo de los elementos más importantes, por parte del líder, en la época actual del Postmodernismo, sobre la mejora de la Calidad de Vida en el Trabajo y la optimización del Alto Desempeño, constituyendo un verdadero reto, comparando y mostrando las diferencias:

### 1. LIDERAZGO SITUACIONAL

#### a) Liderazgo tradicional

El líder usualmente utilizaba un estilo de liderazgo, de acuerdo a su personalidad, gustos, experiencia y conocimientos, se casaba con él y siempre lo utilizaba en todo su actuar, sin importar las características propias de una actividad, ni los recursos humanos y materiales *específicos con que contaba en ese momento*. Originando una respuesta inadecuada de sus seguidores, cuando ese estilo no coincidía con el adecuado, en la tarea dada, ocasionando ineficacia y descontento.

Desaprovechaba las diferentes formas de liderazgo que los estudiosos habían descubierto, tales como, teorías de los rasgos, personales conductuales, de la atribución, estilos de liderazgo, la matriz gerencial, dinámicas de grupos, liderazgo carismático, transaccional y transformativo, en perjuicio de los requerimientos actuales que exigen calidad y competitividad, tanto como desánimo en la gente que espera mucho de su guía.

No aplicaban el *Empowerment*, centralizando el poder, sin estimular a los subordinados, perdiéndose del compromiso que brinda la participación y los beneficios de la confianza, la iniciativa es mínima en los procesos productivos y administrativos, provocándose la frustración por impotencia.

No utilizaban el *Coaching*, limitándose a dar la instrucción retirándose y dejaban solos a los seguidores, a su suerte y cuando regresaban, exigiendo resultados, no eran los deseados, adjudicando toda la responsabilidad al equipo haciéndolos sentir mal.

La motivación era mínima y encaminada exclusivamente a la productividad, con recompensas extrínsecas reducidas, ocasionando que los trabajadores parecieran un engrane más, sin tomarlos como personas integrales y claro, su desempeño se limitaba a cumplir el mínimo.

No se consideraba el Comportamiento Organizacional, si alguien tenía una conducta inadecuada se tomaba como rebeldía, sin ir a la raíz del asunto, buscando causas, tanto personales como de capacidad, aplicando el analgésico, sin contar con conocimientos elementales de Psicología, porque no es su área central, profesionalmente hablando; el castigo era el remedio y malestar para el empleado que ahora menos va a colaborar.

La comunicación se limitaba a dar órdenes, ligeramente explicadas sin retroalimentar a la gente, el trabajo recibido obviamente no era el esperado, había que hacer correcciones costosas, en tiempo, dinero y esfuerzo, no sin una reprimenda para los subordinados, que dicen que aparte de que hicieron lo que se les pidió todavía se ven perjudicados, porque el jefe siempre tiene la razón.

Respecto del poder, era algo verdaderamente imponente, abuso de jerarquía, injusticias y sometimiento, pobre del que quisiera ir en contra porque hasta el puesto perdía, de tal suerte que los objetivos se lograban bajo el estándar sin rebasarlo nunca.

La política tenía una corriente que arrastraba, otorgamiento de puestos por compadrazgo, amiguismo y familiaridad, la efectividad brillaba por su ausencia, supeditando las metas organizacionales a las personales y quien de verdad era capaz, bien gracias y o se cambiaba de empresa o simplemente no tenía más ideas brillantes.

El conflicto, se manejaba como una incapacidad de adaptación, que había que aceptar por obligación la solución del jefe, sin que existiera un beneficio real, empeorando las relaciones interpersonales.

La negociación, simplemente no existía, el jefe dictaba lo que se tenía que hacer y punto, con el descontento y la falta de las aportaciones ricas de quien realiza efectivamente la función.

Las relaciones intergrupales eran exclusivamente formales, condenando a las informales, sin permitir la comunicación entre departamentos, que trabajaban como islas, tratando de cumplir sus propios objetivos, descuidando las metas institucionales e interfiriendo en las relaciones interpersonales.

El cambio no era aceptado ni reconocido, por lo que frecuentemente eran sorprendidos por la realidad, ocasionando grandes problemas y riesgos, incluso de quiebra, pero bueno la solución mágica es el despido de personal y su efecto en la entrega de la gente que se quedaba, que solo esperaba o buscaba la oportunidad de ir a otra empresa, porque ahí no valía la pena quedarse.

El concepto de las organizaciones que aprenden era algo así como una moda de la administración, que es infructuosa y que para qué tomarse la molestia, total ahora se

---

funciona bien y cuando la globalización inunda el mercado con empresas extranjeras, entonces sí quieren rápidamente mejorar procesos, cosa que no se logra de la noche a la mañana, porque el requisito es capacidad de readaptación continua, gracias a la prevención del cambio.

Si no se tenía en cuenta que el estrés existe y que causa estragos en la salud física y mental, no se tomaban medidas al respecto, las enfermedades eran más constantes, el ausentismo aumentaba y la gente convivía en un medio angustiante, de gritos y urgencias.

No cobraban consciencia de que la época actual del Postmodernismo exige calidad y competitividad internacional, retomar los valores, trabajo eficaz y eficiente, aplicar todos los conocimientos de la administración moderna, utilizar la mejor tecnología, adelantarse al cambio y enfrentar la crisis económica con más armas, por supuesto que de esta forma, el sobrevivir ya era ganancia.

#### b) Liderazgo Situacional

Una de las propuestas centrales de la tesis es el que el líder se enfrenta a diario a actividades que son siempre diferentes y que cada uno de sus parámetros tiene sus propias características: el personal, con sus capacidades, emociones, problemática, expectativas; la tarea propia a realizar y sus metas; los recursos con que se cuenta; la influencia del medio, etc. Porque nunca vamos a encontrar dos situaciones iguales y el líder tendrá que determinar la estrategia a seguir en cada caso, tendiente a lograr los mejores resultados.

Diferentes formas de liderazgo, uno de los objetivos primordiales de este estudio es proporcionar al líder los elementos teóricos más importantes para ejercer su función en una actividad dada, pero la teoría del liderazgo situacional debe ser complementada con una serie de aportaciones que se han hecho alrededor de este tema y que conforman la administración moderna, es por ello que se presentan los resúmenes de las teorías de los rasgos, personales conductuales, de la atribución, estilos de liderazgo, la matriz gerencial, dinámicas de grupos, liderazgo carismático, transaccional y transformativo; en donde cada una de ellas ofrece bondades que deben ser tomadas en cuenta en el momento de elegir la forma de ejercer el liderazgo. Tengo más de 25 años laborando en diferentes empresas y se han presentado grandes cambios en ese período, he comprobado que ya no funciona que el líder tenga un estilo propio y lo aplique siempre, debe ser versátil.

*Empowerment*, el líder tiene que proporcionar poder a sus seguidores, tomando en cuenta sus conocimientos, habilidades, personalidad y problemática familiar, así como sus expectativas, para ofrecer estímulos de motivación, creyendo en ellos, infundiéndoles valor y



---

promoviendo su autoestima. Trabajo en un puesto directivo a nivel bachillerato y los psicólogos hacen hincapié en que existe un mal actual, que es la falta de autoestima por lo que debemos trabajar mucho en proporcionar estímulos motivadores en este sentido.

*Coaching* aplicado al liderazgo organizacional, un elemento importante que debe conocer el líder es como guiar a sus seguidores, el acompañamiento, consiste en estar siempre cerca de ellos, trabajando hombro con hombro, conociéndolos a profundidad, animándolos siempre infundiendo un sentido de ganadores, para el logro de los objetivos del equipo. Cuando me dicen que urge algo y el jefe no colabora, me siento mal y percibo injusticia.

Motivación, cuando pensamos en un líder que influye en los demás, el proporcionarles estímulos para que actúen en determinada forma, es algo que siempre viene a la mente. No se trata de manipular, ni de programar para explotar a la gente, sino de conscientizarla respecto de lo que conviene a la organización y de cómo se verá beneficiada de manera personal. Surgen teorías como la de Maslow, Aldefer, Herzberg, McClelland, la del refuerzo, conductual, de la expectativa, equidad, fijación de objetivos, recompensas y Pigmaleón, en las cuales nos proponen diferentes formas a través de las cuales se puede influir en las personas para que se optimice el desempeño, al mismo tiempo que logren una satisfacción integral. Tengo a mi cargo 30 profesores aproximadamente y he experimentado el beneficio de exhortarlos, de preocuparme por sus cosas personales, formando amistades y se que cuento incondicionalmente con ellos y con una gran disponibilidad.

Comportamiento Organizacional, constituye un tema básico al que pertenece esta investigación, descubrir los elementos psicológicos de la conducta para encontrar los orígenes y así poder actuar, conociendo elementos básicos de la personalidad, aprendizaje, percepción y comportamiento de grupo. El que el líder tenga algún conocimiento de este tipo le va ayudar grandemente a comprender a su personal y a construir su estilo de liderazgo, para cumplir sus expectativas y mejorar su productividad. Cuando observo algo que a mi juicio no es conveniente, primero pregunto y trato de descubrir cuál es la base del *iceberg*, para actuar en función a ésto.

La comunicación, somos entes gregarios que necesitan interactuar en sociedad para lo cual comunicarse es vital, conociendo los elementos de esta técnica y aplicando *tips* que eviten el "teléfono descompuesto", malas interpretaciones, no realizar los objetivos debido a una mala transmisión de las instrucciones, deterioro de las relaciones interpersonales, efecto nocivo de la comunicación corporal, etc. Razones por las cuales debemos poner especial atención en una comunicación eficaz. En mi preparatoria existe todo un sistema que se

---

revisa constantemente y todavía hay serios problemas, lo que falta es darle importancia al asunto.

El poder, tal parece que es algo propio del hombre que no podemos ignorar, por lo que es mejor saberlo manejar, hoy por hoy se tiene una transformación del mismo, con las estructuras organizacionales planas y los equipos autodirigidos, por ejemplo, en donde se debe ser consciente de que no se trata de demostrar quién es más poderoso, sino de quién es más capaz, estableciendo el reto de la calidad, competitividad y habilidad en el manejo de las relaciones interpersonales. Cuando alguien abusa de su poder conmigo considero a esa persona como carente de valor, porque yo respondo mejor con comprensión y amabilidad, explicándome el por qué.

La política, hablando de relaciones interpersonales y lo que con ellas se genera, la política es algo que siempre va a existir, conviene que el líder tenga esa chispa para el manejo del aspecto informal y del trato asertivo con la gente. Para mí es difícil responder adecuadamente ante un chisme, puede ser muy dañino y nos hace sentir mal, a veces no corresponde a la verdad, procuro no alimentarlo, ni dejarme llevar.

El conflicto, cuando se convive con otras personas el conflicto surge inevitablemente, después de todo tenemos diferente personalidad, entonces se trata de resolver las diferencias y unificar intereses, porque los objetivos deben alcanzarse; se mencionaron técnicas especializadas en el tema correspondiente y cómo en ocasiones el líder provoca un conflicto intencionalmente, con el objeto de optimizar el desempeño, cuando la creatividad ya no se da y se ha caído en una rutina. He comprobado que lo primero es que la gente sienta confianza, para que exista apertura y deseos de resolver el problema.

La negociación, es la técnica que se va aplicar para la resolución de conflictos y en el establecimiento de convenios, en donde va a ser vital el ganar - ganar, para así convencer a las partes y lograr su máxima cooperación. Me importa mucho conocer la problemática personal de mis compañeros porque así, puedo saber qué les mueve y por dónde lograr, que se den los convenios con su participación constante.

Relaciones intergrupales, entre las personas que trabajan juntas en los equipos existe cohesión, objetivos mutuos, enseñanza entre ellos mismos y un entusiasmo que los lleva a un trabajo autodirigido, todo dentro de un contexto interpersonal de cooperación y respeto, así como un interés humano. Trabajando coordinadamente en tareas específicas que deben realizarse bajo ciertos estándares. Y también entre los diferentes departamentos debe existir una permeabilidad y cooperación para obtener las metas misionales, bajo un enfoque

---

sistémico. Hago todo mi esfuerzo por ayudar a otros departamentos, sabedora de que también cooperarán conmigo cuando lo necesite, creando un círculo virtuoso.

El cambio, lo único que no cambia es que todo cambia y hoy vivimos los cambios más vertiginosos de la historia, es imperioso analizar las tendencias para predecir un futuro probable, utilizando las diversas técnicas de planeación. Lograr el cambio en la gente es algo difícil por la resistencia que oponen, el líder debe saber manejar esa inercia convenciendo a la gente de los beneficios que le aportará en su vida personal y proporcionando el entrenamiento suficiente en función a los nuevos sistemas, en donde la innovación aparecerá como algo correspondiente al futuro que ya nos alcanzó. Soy una persona que no me resisto a lo nuevo, incluso me adelanto analizando mi futuro y en qué puedo invertir hoy, como la maestría.

Las organizaciones que aprenden, Senge hace hincapié en su quinta disciplina y puntualiza en el hecho de que las empresas de hoy, deben contener intrínsecamente en su estructura elementos de readaptación a los cambios y a las tendencias de desarrollo tecnológico y científico, dentro de un enfoque sistémico. Porque también las personas tienen que estar en un constante desarrollo gracias al aprendizaje continuo, requisito indispensable para el progreso de las naciones. A pesar de que es una universidad, su función es dar cursos, incluso de lo último en el saber tenemos problemas porque no aplican esto en su organización, en algunos casos siguen con sus procedimientos de hace años y no nos permiten actualizarlos.

El estrés, un mal originado en nuestra actualidad del que difícilmente escapamos, víctimas del poco tiempo, de la gran cantidad de actividades, del desarrollo tecnológico y que va a tener su repercusión en la salud física y mental de las personas. La organización no es la excepción, el líder deberá tener muy en cuenta este factor, para propiciar en sí mismo y en su gente, un balance entre las actividades laborales, familiares, deportivas, culturales y de entretenimiento. Cuando me dicen que algo urge y me siento presionada, me da la migraña y resulta que no puedo trabajar, por eso planeo y me organizo, haciendo todo lo que está en mi mano, para no tener prisas.

Liderazgo en la época del Postmodernismo, el líder de nuestra era, inicios del siglo XXI, tiene un reto muy grande en la globalización, competitividad internacional, calidad como objetivo central, crisis económica mundial y nacional, desempleo, disminución de la capacidad adquisitiva y demás aspectos. Los expertos de los postulados en el Postmodernismo, nos hablan que debemos retomar los valores, los aspectos de la vida cotidiana y reconsiderar nuestra forma de vida, para que la humanidad continúe con un desarrollo sano y sostenido.

---

En las organizaciones se tiene que construir toda una estrategia que haga frente a estos factores exógenos y se puedan combinar con las propias características, para no tan solo sobrevivir, sino tener un desempeño ascendente. La época que estoy viviendo hoy, es la más difícil de mi vida, trabajo más, estoy mejor preparada y mi calidad de vida ha disminuido, la crisis nos ha golpeado muchísimo; me dan un porcentaje pequeño de aumento anual, que ni siquiera cubre el inflacionario, es desmoralizante, por eso busco otras alternativas complementarias, preparándome.

## 2. FILOSOFÍA GANAR - GANAR

### a) Aspectos tradicionales

Antes se aplicaba el concepto de que la empresa gana el empleado pierde y dentro de ese contexto lo demás era ganancia, claro que el resultado era un trabajador descontento, limitado, atado de manos para crear e innovar mejores procesos, que simplemente cumplía lo suficiente para conservar el puesto, dando como resultado una gran rotación y una productividad empobrecido por el bajo desempeño.

Por lo que se refiere a la Calidad de Vida en el Trabajo:

La Satisfacción Laborar ni siquiera figuraba en el panorama, no formaba parte del interés de los empresarios, simplemente cumplían o se iban, la gente no era tomada en cuenta integralmente, con su personalidad, emociones, expectativas y problemática familiar, de tal forma que sus intereses estaban supeditados a los de la organización. Una persona en tales circunstancias no va a rendir al máximo y se siente explotada, esperando que su sueño se haga realidad, al encontrar una organización que sí cumpla con sus expectativas.

El enfoque humanístico de la administración, demuestra que a lo largo de la historia, se fue desarrollando más y más el aspecto humano, mas sin embargo, existen gerentes que se resisten a tal realidad y quieren seguir en la prehistoria, teniendo como resultado una efectividad minimizada al ir en contra de la corriente e insisten en tratar al personal como engranes, con un gran deterioro de las relaciones interpersonales.

El aspecto sociológico de la administración fue descuidado, al no darle importancia al hecho de que las personas son entes eminentemente gregarios y trabajan en equipos, reunidas en la organización, sin estudiar los procesos de las conductas grupales y los efectos de la cultura regional y la educación personal recibida, de tal suerte que la influencia que ejerce el líder de esa manera, es muy raquítica y el personal se siente perdido.

Desarrollo Organizacional, como tiene de base al cambio y el sentido humano, de plano era algo que las organizaciones no podían darse el lujo y ni qué decir de aplicar sus intervenciones, la gente era privada de los beneficios de éstas en el entrenamiento, solución de problemas y demás, reflejándose en un desempeño mínimo y redituabilidad carente de impulsos hacia el incremento.

Cultura organizacional, la misión, visión, valores, principios y objetivos de la organización, eran ajenos a sus colaboradores, incluso hasta contradictorios, en su adecuación, si es que existía, no se tomaba en cuenta a la gente y si la empresa va en un sentido y los empleados en otro, cuándo van a unirse, desperdiciando energía.

La estructura organizacional no correspondía a las necesidades actuales, respecto de las funciones, relaciones de autoridad y jerarquías, al analizar el organigrama, si es que alguna vez se elaboró, era totalmente antiguo, entonces no se tenían claros los canales de autoridad, ni las dependencias de los departamentos, por ende el manual de organización era totalmente inoperante.

El diseño de puestos de trabajo, era labor exclusiva del jefe, en la reestructuración no participaba el que lo desempeñaba, siendo que era el experto, al final la carga de trabajo no era equitativa, ni existía una coordinación entre funciones, la eficacia se deterioraba y el personal se sentía ignorado y manipulado.

El enriquecimiento del puesto, se confundía con la cantidad en lugar de la calidad, el trabajador no podía con la carga, realizando mal sus actividades, con una serie de errores debido a la imposibilidad práctica y los castigos no se hacían esperar.

El desarrollo de carrera era mínimo, la gente permanecía en un lugar por años y si estudiaba por su cuenta no era reconocido, hasta era despedido por miedo a que le tumbara el puesto al jefe.

El absentismo, la rotación y las quejas, estaban a la orden del día, pero eso no preocupaba a nadie, total siempre hay gente desempleada que quisiera trabajar con nosotros, perdiendo toda la inversión hecha en los empleados, propiciando la fuga del personal capaz porque no vio sus propias expectativas satisfechas.

Administración de recursos humanos, se limitaba a hacer registros y controles, nóminas y pagar los impuestos correspondientes, sin procurar beneficios a los colaboradores de la organización, todo se le iba en hacer trámites, desperdiciando su potencial, tanto a favor de la empresa como de los empleados.

Salario y prestaciones al mínimo del mercado, porque la crisis económica está dura y entonces como podía hacerse del personal hábil y con conocimientos, que hicieran prosperar

a la empresa, debido a que deseaban ingresar a ella, si ni siquiera el sueldo era competitivo y los beneficios eran únicamente los establecidos por la ley.

El clima organizacional se asemejaba al de alguna entidad del ejército, frío y tendiente a la mayor productividad, sin cobrar consciencia de que en realidad estaban propiciando todo lo contrario.

La seguridad e higiene ni les importaba, si a cada rato la gente se mutilaba era por que no se fijaba, lo único que les preocupaba es que su riesgo de trabajo ante el I.M.S.S. se incrementaría y pagarían una mayor cuota patronal.

Por lo que se refiere al Alto Desempeño:

Los retos para la administración del alto desempeño humano, constituían grandes obstáculos que no era importante vencer, se realizaba el menor esfuerzo y con eso era suficiente, la productividad se estandarizaba en niveles regulares y el personal era conformista.

La teoría Z --O que McGregor continuó de Ouchi, era algo lejana que funcionó en economías distintas a la nuestra, no había por qué buscar adaptaciones, total eso de que la gente esté unida en condiciones informales no influye en el desempeño dentro de la organización.

Empresas mecanicistas y orgánicas, los líderes consideraban a la organización como un ente cerrado, que no tiene vida propia, que no cambia y no recibe influencia del medio, se fincaban su muralla china y cuando tenían uso de razón ya estaban en quiebra.

La Teoría de Sistemas, era ignorada casi por completo, el trabajo en equipo era mínimo, ni le daban importancia a la sinergia, ni a los procesos, las interacciones interdepartamentales eran lentas y burocráticas, con una efectividad muy pobre.

La filosofía del alto desempeño se confundía con lograr grandes volúmenes de producción, sin importar la calidad ni los requerimientos del mercado, tener llena una bodega con artículos que no se venden, no produce redituabilidad.

La Calidad Total, estaba en sus albores, pero como no les importaba indagar qué hay de nuevo bajo el sol, se perdían de las bondades de los nuevos sistemas, sin saber que lo primero es la satisfacción del cliente y hacerlo bien desde la primera vez, formando círculos de calidad y demás, sin ser competitivos, disminuyendo así las ganancias.

*Benchmarking* que consiste en compartir *tips*, era casi un pecado mortal, cómo le voy a decir a mi competidor lo que me ha dado resultado, es mi gran secreto y efectivamente se morían con él.

El liderazgo para la competitividad y el compromiso era incipiente, si más o menos nos la giramos así, para qué esforzarnos más, hasta riesgos corremos, cegándose a la

---

globalización, que trae consigo un mercado mundial, al que solo se le puede hacer frente con la colaboración, en el pleno convencimiento del personal de toda la organización.

La planeación estratégica ni se llevaba a cabo, a duras penas habían planes a corto plazo, con tanta especulación e inflación acelerada, ni siquiera se puede sostener un presupuesto más allá de una semana, mucho menos predecir a cinco años, entonces como vamos a saber a dónde vamos y cuáles son nuestras ambiciones, para lograrlas con el trabajo de manera sistematizada.

La planeación estratégica y la gestión de vida, estaban divorciadas respecto de la vida laboral, como si una no formara parte de la otra, dando como resultado una vida en la organización limitada que no contribuía al desarrollo personal integral, ni al crecimiento de la empresa.

El perfil del alto desempeño, era muy conformista y poco ambicioso, quizá por no desarrollar un mayor esfuerzo o por un exceso de confianza, la eficacia se limitaba y la satisfacción por logros mayores, también.

Las esferas de las competencias no estaban definidas, se hacía de todo un poco según se consideraba adecuado y ya, sin conocer el ámbito de acción, difícilmente existe una mejoría eficiente.

La capacitación y desarrollo, no tenían el apoyo suficiente, algunos cursos para incrementar la productividad bastaba, sin desarrollar capacidades, habilidades y conocimientos, no se va a lograr un alto desempeño, ni una satisfacción mayor en la gente.

La integración de equipos de trabajo estaba desprovista de la consciencia del beneficio, al trabajar con grupos incluso interdisciplinarios, desaprovechando la sinergia y la capacidad de mejora de los procesos.

La productividad y la evaluación del desempeño, tenían una miopía, hacia el incremento de la producción y verificar que los trabajadores cumplieran sus estándares, exclusivamente, olvidando la mejora de la eficacia, la iniciativa y la retroalimentación, tanto como el premio a la mejor actuación.

La evaluación de la administración del capital humano, como la auditoría administrativa no era una obligación de ley, no había por qué distraer recursos en ese renglón, privándose de lo sano que es un diagnóstico por un despacho ajeno a la organización, que además nos va a hacer recomendaciones sumamente útiles, que redundarán en un incremento de utilidades y un mejor manejo del personal.

La mujer en el trabajo, tenía una participación pequeña pues no le daban las oportunidades, incluso pensaban que esto aumentaría el desempleo, aunado a la cultura tradicional de que

---

la mujer en su casa y con sus hijos, sin estudiar carreras ni posgrados, pues formaba una barrera inquebrantable, para el desarrollo y participación activa en el desarrollo económico del país.

La aparición de los ISOS constituyó una verdadera pesadilla para aquellas organizaciones que se negaban a la actualización, perdieron muchos negocios pues era un requisito la certificación, los jefes cerraban las puertas de la empresa y encerraban también a sus colaboradores.

La ventaja competitiva no era tomada en cuenta en su totalidad, los estudios de mercado no eran importantes, ni acudir a un despacho especializado, era algo visto como una gasto y no como una inversión y cuando el negocio no funcionaba y las pérdidas eran mayores a lo que se hubiera invertido, entonces sí empezaban a convencerse.

La reingeniería de procesos, era como para locos, cómo voy a cambiar todo, si funciona bien y he invertido mucho, el seguir trabajando con funciones delimitadas en departamentos es obsoleto y desaprovecha potenciales.

Los costos eran algo sagrado, se cuidaban más que a las personas, sin saber que cuidaban los centavos y se les iban los pesos, con sistemas de registro y control históricos, que para nada eran reveladores ni oportunos, el precio se fijaba en base al costo y no en relación a lo que el cliente está dispuesto a pagar, según el nicho de mercado a atacar y claro se vendía menos.

#### b) Filosofía ganar - ganar

Consiste en que el líder del Postmodernismo debe lograr simultáneamente, la mejora de la Calidad de Vida en el Trabajo y la optimización del Alto Desempeño, lo cual constituye un verdadero reto. Porque es primordial para el incremento de la productividad con calidad y lograr la competitividad, el satisfacer también, los intereses personales de los colaboradores en la organización, puesto que el principal recurso es el humano y maneja a los demás.

Por lo que se refiere a la Calidad de Vida en el Trabajo:

Satisfacción en el Trabajo, lograr determinar cómo es que una persona siente que de una manera razonable, recibe de la organización lo que sus expectativas le indican, es algo muy abstracto y subjetivo; lo que significa su motivación, el diseño del puesto que realiza y su enriquecimiento, recibiendo la influencia de su propia cultura, manejando aspectos psicológicos y sociales. Resultando difícil determinar su efecto en la productividad, lo cual nos señala que debemos seguir insistiendo en estos aspectos para lograr establecer, cada



---

vez más relaciones, de las que ya se han descubierto en los estudios a la fecha. A mí me gustaría trabajar en una empresa con un sueldo razonable, buenas prestaciones y un ambiente cordial, con instalaciones adecuadas, porque si en las condiciones actuales rindo, que sería contando con lo necesario y sin tantos problemas personales.

Enfoque humanístico de la administración, si analizamos un poco la trayectoria de los antecedentes, comprobamos cómo algunos autores se fueron preocupando más y más por el aspecto integral de la persona, dentro de la organización, especialmente con las aportaciones de Fayol, los esposos Gilbreth, Mary Parker, Elton Mayo y McGregor. Por lo que se refiere a los antecedentes generales de la Revolución Industrial, se anotaron para enfatizar que no tomaban en cuenta el aspecto humanístico y como de ahí surgió el hecho, de paulatinamente retomar a la persona como tal. Por lo que se refiere a la contribución de Taylor, ha sido muy polémico el que tratara al factor humano como un engrane y sólo le preocupara el aspecto de la productividad en sus tiempos y movimientos, él mismo se cura en salud y anota que si la persona realiza un menor esfuerzo y obtiene un mejor trabajo, ésto le va a satisfacer y a hacer sentir bien; cosa interesante, por ello se incluye, sabedores de que no constituye un elemento humanístico. Solo de imaginarme cómo serían las fábricas de la Revolución Industrial me da escalofrío, ha habido mejoras, pero todavía podemos hacer mucho.

Aspecto sociológico de la administración, resulta inminente analizar un poco la cuestión social dado que somos entes gregarios, para poder descubrir cómo nos manejamos dentro de esos grandes grupos regionales, estatales, nacionales e internacionales. Para el líder es un aspecto que no puede olvidar, respecto del comportamiento de sus seguidores inmersos en toda una cultura. La Ecología actualmente está presente en todas las currículas estudiantiles, porque es urgente que hagamos algo respecto del envenenamiento de nuestra tierra, no tenemos otra y la conscientización es primordial, seguida de una serie de acciones que nos lleven a reconstruir lo destruido y a mejorar la calidad ambiental. Me ha funcionado profundizar en el estudio de cómo se maneja la gente en grupos, cuando tengo que lograr algo del personal, pienso en su cultura y educación propia para abordar a la gente.

Desarrollo Organizacional, tiene como base el manejo del cambio y el aspecto humano, su máxima aportación son las intervenciones. Ya hablamos del cambio anteriormente, ahora se relaciona con las personas y su valor integral, cosa que el líder debe tener presente, aprovechando los *tips* que se proporcionan en estos sistemas sugeridos, debido a lo trascendente de la satisfacción laboral. En la preparatoria se han aplicado algunas de las prácticas del DO, la mejora ha sido inmediata, sobrepasando las expectativas.

---

Cultura organizacional, cada empresa tiene su propia filosofía institucional, misión, visión, valores, principios y objetivos, en los que se sustenta a dónde se dirige a largo plazo, cuál es su razón de ser, cuáles son sus fundamentos y qué es lo que persigue, lo cual constituye la guía que normará todas sus actividades. Es importante que todo su personal comulgue en la mayoría de estos puntos, para que exista una coordinación que precisamente el líder va a señalar en todo su actuar. En la universidad hemos hecho énfasis en la filosofía institucional, sobre todo cuando obtuvimos la certificación de FIMPES.

Estructura organizacional, que se ve materializada en el organigrama y en donde encontramos una gran gama de formas de constitución que incluso se pueden combinar, es una base teórica, de entre las cuales el liderazgo situacional escogerá para su mejor función. Yo creo que casi no se hacen revisiones de los instrumentos tales como, organigrama y manual de organización, es necesario actualizarlos constantemente, porque representan parte de la respuesta a la eficacia.

Diseño de puestos de trabajo, el construir una función organizacional, con sus actividades precisas, es todo un arte y tiene una gran trascendencia dentro del enfoque sistémico, coordinado en los departamentos correspondientes y en la organización misma. He tenido oportunidad de participar en esta actividad y es realmente difícil, me ha ayudado pensar, como si yo fuera la persona que va a realizar esa función.

Enriquecimiento del puesto de trabajo, dosificando las tareas, con funciones retadoras y un sentido de estar realizando una actividad, que de alguna manera va a influir en un trabajo final que vale la pena realizar y que es de utilidad, porque no es lo mismo pegar tabiques, que construir una catedral. De tal suerte que no se confunda la calidad con la cantidad. En la universidad hubieron despidos el mes pasado, algo común ya vivido muchas veces y se reparte el trabajo en los demás arbitrariamente, aumentando la cantidad, de por si no podíamos con lo que teníamos yendo en detrimento de la calidad.

Desarrollo de la carrera, dentro de la organización tiene que existir todo un plan para que la gente pueda capacitarse de manera interna o externa e ir escalando puestos que le proporcionen una mejora económica y un mayor reconocimiento intrínseco. Para evitar el que se vaya con la competencia y dentro de la empresa alcance sus expectativas. Me encantaría poder encontrar en mi universidad todo lo que necesito, porque es muy feo que lo que han invertido en mi lo aprovechen otros.

Absentismo, rotación y quejas, son índices, que como focos rojos nos señalan, que no se esta dando la satisfacción en el trabajo y la gente no decide quedarse con nosotros, ni está interesada por mejorar su desempeño. El líder tendrá que realizar un estudio para

---

diagnosticar la causa de dichos comportamientos y poder brindar una solución adecuada. En la universidad prestamos gran atención a las quejas, propiciando que las hagan para mejorar el servicio.

Administración de recursos humanos, es una función que dentro de la empresa, tiene que ir más allá de un simple registro y control del aspecto administrativo del personal, preocupándose por verdaderamente procurar beneficios a la gente, indagando qué opciones existen en el mercado, brindando beneficios económicos, obteniendo membrecías familiares en clubes deportivos, culturales y lúdicos. El personal de mi escuela participa activamente, proporcionando sugerencias, incluso presentando proyectos de cómo podemos tener acceso a prestaciones superiores a las de ley.

Salario y prestaciones, lograr la satisfacción laboral en el aspecto extrínseco, está representado por tener salarios razonables a las actividades realizadas y una serie de beneficios que mejoren la calidad de vida del empleado y su familia. El trato humano con mis compañeros es esmerado para suplir que no se puede aumentar el salario por la crisis.

Clima organizacional, este tema es amplio y contiene la mayoría de los aspectos que se manejan en el tema de Calidad de Vida en el Trabajo, es por ello que se concentra la atención en el ambiente de las relaciones personales para que sean positivas, con respeto, de ayuda mutua, con entusiasmo y cordialidad. También las condiciones físicas son importantes, la decoración, la logística en la distribución física tanto de los departamentos, como de su mobiliario, de tal suerte que los colaboradores se sientan un poco como en casa. Existe en mi empresa, un esfuerzo mayor por mejorar las estancias de los profesores, así como la comprensión de sus situaciones personales, siempre hay apoyo y eso es bueno.

Seguridad e higiene, algo que todos buscamos es minimizar riesgos respecto de la ocurrencia de accidentes, en la organización tiene que existir todo un sistema de prevención, desde la distribución física en los departamentos sobre todo en las áreas fabriles, así como los equipos que deben portarse, porque desgraciadamente la cultura laboral hace que, o no se cuente con ellos o las personas no los usen, la educación tendrá que ir formando, a la gente en este sentido. Todos sabemos que la higiene es necesaria; la limpieza y revisiones médicas periódicas van a ayudar a prevenir enfermedades, que son perjudiciales tanto a los intereses personales, como a los de la organización. Yo siempre estoy interviniendo por cuestiones de previsión física en la escuela, pues es fácil tener un accidente, sobre todo porque tenemos alumnos preparatorianos muy inquietos.

Artículos relacionados con la CVT, se tomaron de la base de datos de la UNAM algunos artículos, que se consideraron interesantes y relacionados con el tema, vale la pena

---

---

analizarlos y descubrir qué *tips* podemos aplicar en nuestra vida cotidiana. Me gustaron mucho estos artículos, ojalá que la formalidad y profesionalismo, nos dejaran más espacio a la libertad y a lo divertido.

Por lo que se refiere a el Alto Desempeño:

Retos para la administración del alto desempeño humano, no es fácil que el líder maneje a la gente en función a una productividad de calidad, por eso debe de contar con los conocimientos básicos que se señala en esta tesis, porque resulta trascendental el lograr los objetivos institucionales debido a los cuales la empresa existe. Yo no me desanimo y siempre busco una respuesta creativa, tendiente a lograr más en todo y con todos.

Teoría Z - O, McGregor aporta en esta parte una continuidad de la teoría de Ouchi, constituyendo un clan con asociaciones íntimas de personas comprometidas en una tarea, unidas por una infinidad de lazos, pero que son libres en sus deseos, repercutiendo en un bien de la colectividad, con actividades informales fuera de la empresa y basándose en los valores, esencialmente en la confianza. En mi universidad hay grupos de profesores que se reúnen informalmente y aprovecho esas relaciones para unirme a ellos, obteniendo su ayuda incluso en aspectos formales.

Empresas mecanicistas y orgánicas, en dónde descubrimos que las organizaciones actuales son sistemas abiertos que interactúan con su medio y que realizan una serie de actividades que las mantienen en constante acción, en medio de los grandes cambios constantes y la globalización. Mi universidad se durmió en sus laureles y un terreno que estaba a un lado se lo ganaron, se lamentaron mucho pero ya no se pudo hacer nada, por pensar que el medio no iba a influir.

Teoría de Sistemas, las organizaciones tienen departamentos y éstos a su vez realizan diversas actividades, dentro de un continuo de interrelación que se forma por subsistemas y que a su vez encontramos suprasistemas en el medio en el que las empresas se mueven. Conceptos de entrada, proceso, salida, retroalimentación y medio, van a estar presentes en todos los proceso que agregan valor en cada actividad. La sinergia de los equipos, da como resultado un producto mayor a la suma individual, la homeostasis tiende a recuperar el equilibrio; que la entropía produce cuando surge una insatisfacción de necesidades. Esta teoría es aplicable en todos los ámbitos y nos recuerda que todos dependemos de todos y es mejor que realicemos una buena función, porque vamos en el mismo barco. Aprovecho al máximo la sinergia tanto en lo familiar como en la escuela se han logrado cosas insospechadas, hemos salido de problemas y la unión se ha hecho patente.

---

Filosofía del alto desempeño, consiste en la superación de las normas y estándares tanto como de las expectativas, basándose en los valores, evitando los desperdicios y repercutiendo positivamente en la calidad de vida de las personas, trascendiendo en un bien social. Será labor del líder transmitir su convicción por la calidad en la productividad en todo su equipo, principalmente con su testimonio. Me gusta incursionar en la psicología, para influir en los demás y en su concientización, respecto de mejorarlo todo.

Calidad Total, su concepto básico es la satisfacción del cliente, haciendo las cosas bien desde la primera vez, conformando círculos de calidad y sistemas de control estadístico. Ishikawa nos dice que si en cada empresa se logran estos principios de calidad y existe una preocupación por el factor humano, de tal suerte que las utilidades de la empresa se repartan equitativamente entre dueños y colaboradores, se obtendrá así la mejora en la calidad de vida, incluso de las familias del personal y si esto sucede en todas las empresas del mundo, se dará un beneficio social, que no es utópico. Ante los descalabros en mi escuela se han echado a andar una serie de actividades para mejorar el servicio y al final hemos tenido el número de alumnos deseado.

*Benchmarking*, en esta época de globalización y competitividad internacional, es necesario que se unan fuerzas, de tal suerte que esta técnica nos habla de que diferentes empresas se reúnen para compartir prácticas que les han dado resultado, basándose en la confianza y el beneficio mutuo. En la zona en que vivo, ya se reúnen varias universidades para intercambiar consejos, respecto de sus propias prácticas y ha sido muy provechoso.

Liderazgo para la competitividad y el compromiso, es el líder quien va a dirigir a su gente en la producción de bienes y servicios competitivos en un mercado globalizado y esto solo se puede lograr teniendo como base un fuerte compromiso basado en la convicción de la filosofía del alto desempeño, estableciendo los requisitos de su perfil. Con mis maestros trabajo hombro con hombro la participación y la respuesta es muy buena.

Planeación estratégica, para la determinación de la visión de la organización es necesario establecer los objetivos a largo plazo, realizando un diagnóstico de la posición actual aplicando un FODA, para así establecer un programa de actividades que nos llevarán a esas metas a largo plazo, a través de planes parciales, mensuales y anuales; aplicando los principios de la planeación prospectiva. En la universidad con nuestro rector, que se preocupa mucho por la administración moderna la planeación a largo plazo está en su apogeo, lo que ha costado más, es el determinar específicamente las actividades en el programa.

---

---

Planeación estratégica y gestión de vida, los principios de la planeación estratégica también los podemos aplicar a nuestra propia vida, qué planes tenemos para dentro de cinco años, en todos los ámbitos, cuál es nuestra posición actual y qué nos hace falta para hacer realidad nuestros sueños y de esta manera emprender, sistemática una serie de acciones, que poco a poco nos lleven a lograrlo. Yo aplico en mi vida lo que he aprendido en la maestría, ahí es donde radica el pertenecer a una clase privilegiada, que verdaderamente se irradie a los demás.

Perfil del alto desempeño, resulta interesante conocer cuáles son las características generales y los pasos para construirlo, siguiendo el procedimiento que se sugiere. En los cursos de capacitación este es uno de los temas incluidos.

Esferas de las competencias, señala la información que es importante tener, el manejo de los objetos, la existencia de asociaciones y alianzas, actividades de planeación y control, afectos y tensiones en la satisfacción del trabajo y la filosofía de los valores. Para así contar con los ámbitos de acción que resultan trascendentales en la actividad del líder y el alto desempeño. Me preocupó siempre por delimitar, en dónde puedo actuar directamente e indirectamente, resulta muy útil.

Capacitación y desarrollo, cuando existe una falta de eficiencia no es lo primero despedir al personal, sino descubrir qué habilidades necesita desarrollar y en general con qué capacidades debe contar, para que en función a esto se le impartan los cursos, seminarios e incluso si es necesario el estudio de una carrera o posgrados. Siempre he estudiado porque es la principal herramienta de mi vida en el progreso y trato de contagiar a mis alumnos.

Integración de equipos de trabajo, es algo indispensable en el alto desempeño, la tendencia actual se dirige a los equipos de alto rendimiento autodirigidos, razón por la que el líder debe promoverlos, porque además aportan una importante motivación intrínseca en el reconocimiento de sus integrantes. Trabajo en la coordinación de quinto grado en la preparatoria y me jacto de pertenecer a un buen equipo de trabajo, colaboramos aprovechando los talentos personales y el trato es familiar.

Productividad y evaluación del desempeño, productividad significa el cociente que resulta de dividir los resultados obtenidos entre los recursos empleados, una relación de costo - beneficio, se promulga como un índice de rendimiento basado en estándares predeterminados que incluso deben rebasarse. La evaluación del desempeño es algo sumamente delicado y de gran trascendencia, el determinar si una persona está cumpliendo con las expectativas de su puesto y en qué grado y cómo medirlo; porque si no se hace un buen trabajo en este sentido el riesgo es desmoralizar a la gente y que pierda su

---

motivación, sobre todo cuando no existe equidad ni objetividad; porque de su resultado dependen decisiones importantes, promociones, incremento de salarios, determinación de programas de capacitación y hasta despidos. Realizamos evaluaciones de los profesores y mi principal objetivo es que no se angustien convencidos de que se trata de buscar una mejora. Evaluación de la administración del capital humano, a través de auditorías que van a realizar un diagnóstico para proponer mejoras respecto del área analizada, en un reporte que se proporciona a la gerencia. Se trata de calificar el actuar del recurso humano, algo subjetivo y abstracto, que debe manejarse con suma cautela para que realmente sea de utilidad. También nos evalúan a los directivos con una auditoría administrativa y hemos salido muy mal, nos retroalimentan y emprendemos acciones para mejorar.

La mujer en el trabajo, cada vez irrumpimos más en la actividad económica de los países, nos esforzamos por superarnos, estudiar y participar en la productividad de las organizaciones, sin dejar nuestra gran labor de educar a los hijos y cuidar el hogar, con la colaboración de la pareja, en actividades coordinadas que permitan el desarrollo de todos los miembros de la familia, de tal suerte que esto repercuta en mejorar su calidad de vida. Aquí me siento aludida, lo que no me gustó es que Drucker dice que las mujeres trabajadoras hemos descuidado a los hijos y que ya no hay flores en nuestros jardines; en mi caso siempre he trabajado y estudiado, mis hijos están bien integralmente y sí tengo flores en mi patio.

ISO, constituyen sistemas de calidad internacional, con estándares predeterminados y que hoy dentro de la globalización es un requisito que garantiza una calidad dada. Hay empresas que no trabajan con otras instituciones de diversos países debido a que no están certificadas. Mi siguiente paso, certificarme en el sistema que propone ANFECA en la UNAM. Ventaja Competitiva, Porter nos habla de que podemos tener una disminución del costo para así incrementar la utilidad o bien optar por agregar alguna mejora al producto para que se justifique un mayor precio. Es el líder quien tendrá que establecer la mejor estrategia, para que el consumidor o el cliente prefiera nuestro producto, frente a los demás que existen en el mercado, descubriendo nichos. El autoestudio de FIMPES, incluyó un diagnóstico de todas las actividades de la universidad y las recomendaciones fueron muy provechosas.

Reingeniería de procesos, nos habla de que no porque lo actual funcione nos vamos a quedar con él toda la vida, debemos ser creativos e innovadores para mejorar los procesos y no centrarnos en actividades exclusivas de un departamento. Creo que no podemos hacer todo nuevo y partir de la nada, pero sí mejorar lo que ya existe. Me promulgo por la administración por procesos, como una tendencia actual y su mejora creativa, poniendo en

---

---

acción los postulados, en mi ámbito de trabajo, ya he tenido oportunidad de lograr algunos frutos.

Costos, ya en la ventaja competitiva se hablaba de minimizar costos, para lo cual se propone la teoría de costo - volumen - utilidad, dentro del costeo directo. Eliminando desperdicios, eficientando procesos, aplicando la efectividad a los sistemas administrativos, produciendo con calidad, centrando la atención en los costos variables para la toma de decisiones, sin el ruido que provocan los costos fijos; para lograr ésto es el Contador Público el que cuenta con los elementos necesarios, en combinación con el Gerente Administrativo y el resto del equipo interdisciplinario, para lograr que la empresa tenga un desarrollo sostenido. Como contador público el área de costos es importante, con su nuevo enfoque e incluso impartí la materia de Contabilidad Administrativa, resultando fascinante esta mezcla. Artículos relacionados con el Alto Desempeño, se tomaron de la base de datos de la UNAM algunos artículos que se consideraron interesantes y relacionados con el tema, vale la pena analizarlos y descubrir que *tips* podemos aplicar en nuestra vida cotidiana. Me resultaron interesantes estos artículos, cómo en otros países y ciudades existe la misma problemática nuestra y cómo se las arreglan, cosa que podemos adaptar a nuestro medio.

No obstante que se realizó un resumen de los elementos trascendentales en cada parte del capitulado, el trabajo resultó ser muy extenso, pero aun así, no fue posible, por cuestiones prácticas, retomar todo lo que implica el tema base de la tesis.

Espero haber podido proporcionar, una pequeña aportación, que sea fructífera y útil, para quienes, de alguna manera, consulten este libro. En esta área tan fascinante, el ser humano desenvolviéndose en una organización, con todo su potencial, personalidad, emociones, capacidad, problemática, necesidades, iniciativa, entrega, expectativas, creatividad, alegría y todo lo que lo conforman como persona integral; para que, al igual que sus objetivos son cumplidos, la entidad logre materializar lo que su misión señala y paulatinamente, los elementos que conforman su visión, vayan haciéndose realidad, en una comunión de valores y principios, que se proyecten hacia un beneficio a la sociedad.

Se realizó una investigación documental descriptiva que se complementó con las experiencias propias, plasmadas en toda la tesis, las cuales son producto de las vivencias acumuladas a la fecha, en las que tuvieron una participación muy importante, las enseñanzas de todos los profesores, el apoyo de compañeros de trabajo y amigos, tanto como lo aprendido en el hogar, dando como resultado un compendio o antología.



---

**BIBLIOGRAFÍA**

- ARIAS GALICIA, Fernando *et al.*: Administración de Recursos Humanos. Para el alto desempeño. 5ª Edición, México, Trillas, 1999.
- ARIAS GALICIA, Fernando: Introducción a la Metodología de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. 5ª Edición, México, Trillas, 1991, 4ª Reimpresión, 1998.
- ARNOLDS, Cecil A. *et al.*: Does higher remuneration equal higher job performance?: an empirical assessment of the need-progression proposition in select need theories. *South African Journal of Business Management*. Vol. 31, Issue 2, 2000.
- ASHMOS, Donde P.: Spirituality at Work. *Journal of Management Inquiry*. Vol. 9, Issue 2, 2000.
- BAENA PAZ, Guillermina: Instrumentos de Investigación. 15ª Edición, México, Editores Mexicanos Unidos, 1958.
- BARTLETT, Sarah: Can a high-powered manager find satisfaction working 9 to 3. *Crain's New York Business*. Vol. 16, Issue 39, 2000.
- Benefits. *Des Moines Business Record*. Vol. 94, Issue 37, 1998.
- BLEGER, José: Psicología de la Conducta. 1ª Edición, México, Paidós, 1999.
- BOYLE, Matthew: Beware the killjoy. *Fortune*. Vol. 144, Issue 2, 2001.
- BRECK, Beth: 14 tips for overcoming procrastination. *Westchester County Business Journal*. Vol. 39, Issue 44, 2000.
- BUDIMIR, Miles: Engineers of world ... relax. *Machine Design*. Vol. 73, Issue 90, 2001.
- BURNS, Greg: Measuring climate to create a roadmap not a report card. *Journal for Quality & Participation*. Vol. 19, Issue 1, 1996.

- BUTLER, Timothy *et al.*: Job Sculpting. *Harvard Business Review*. Vol 77, Issue 5, 1999.
- BYHAM, William C. *et al.*: La energía inspiradora y vigorizante que aumentará el éxito. ¡Zaap! Cómo mejorar la producción, la calidad y la satisfacción de los empleados. 1ª Edición, México, Diana, 1995, 11ª Reimpresión.
- CASE, Karl *et al.*: Principios de Macroeconomía. 1ª Edición, México, Prentice Hall, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto: Introducción a la Teoría General de la Administración. 5ª Edición, México, McGraw-Hill, 1999.
- CLARKE, Robyn D.: The long day ahead. *Black Enterprise*. Vol. 31, Issue 4, 2000.
- COHEN, Andy: Benefits Matter. *Sales & Marketing Management*. Vol. 152, Issue 10, 2000.
- COLEMAN SELDEN, Sally *et al.*: Work Motivation in the Senior Executives Service: Testing the High Performance Cycle Theory. *Journal of Public Administration Research & Theory*. Vol. 10, Issue 3, 2000.
- COVEY, Stephen. R.: Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. 1ª Edición, México, Paidós Mexicana, 1997, 1ª Reimpresión, 2000.
- CRANT, Michael: Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*. Vol. 26, Issue 3, 2000.
- CULP, Mildred: Co-worker friendships can make everlasting bonds. *San Diego Business Journal*. Vol. 19, Issue 37, 1998.
- DRUCKER, Peter F.: Dirigiendo en Tiempos de Gran Cambio. 1ª Edición, Colombia, Norma, 1995, 3ª Reimpresión, 1997.

- DRUCKER, Peter F.: La Sociedad Post Capitalista. 1ª Edición, Colombia, Norma, 1994.
- EDELMAN, Karen A.: Amazing graciousness. Across the Board. Vol. 34, Issue 4, 1997.
- EDEN, Dov et al.: Implanting Pygmalion Leadership style through workshop trainin: seven field experiments. *Leadership Quarterly*. Vol. 11, Issue 2, 2000.
- Every day, and in every way.... *Community Banker*. Vol. 9, Issue 2, 2000.
- FERRARO, Tom: Facing America's addiction to work, money. *Long Island Business News*. Vol. 46, Issue 18, 1999.
- GABOURY, Jane: Rules for work. *IIE Solutions*. Vol. 32, Issue 5, 2000.
- GIBSON, James et al.: Las Organizaciones. 8ª Edición, México, McGraw-Hill, 1998.
- GODARD, John et al.: Reflections on the High Performance Paradigm's Implications for Industrial Relations as a Field. *Industrial & Labor Relations Review*. Diana, 1998.
- GOMOLSKI, Barb: Top 10 recommendations on building scalable, high-performance Web sites. *InfoWorld*. Vol. 23, Issue 3, 2001.
- GONZÁLEZ GONZÁLEZ, Carlos: ISO 9000, QS 9000, ISO 14000. Normas internacionales de administración de calidad, sistemas de calidad y sistemas ambientales. 1ª Edición, México, McGraw-Hill, 1999.
- GUIZAR MONTUFAR, Rafael: Desarrollo Organizacional. 1ª Edición, México, McGraw-Hill, 1998.
- GUNN, Ronald A. et al.: Work spaces that work: Designing High-performance offices. *Futurist*. Vol. 30, Issue 2, 1996.

- HASSARD, John: Postmodernism, philosophy and management: concepts and controversies. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 1, Issue 2, 1999.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto *et al.*: Metodología de la Investigación. 2ª Edición, México, McGraw-Hill, 1991.
- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio *et al.*: Fundamentos de la Administración. 1ª Edición, México, McGraw-Hill, 1992.
- HERSEY, Paul *et al.*: Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional. 7ª Edición, México, Prentice Hall, 1998.
- How to keep employees. *The Charlotte Observer. Newspaper Source*, 23 de Enero del 2001.
- HR News Capsules. *HR Focus*. Vol. 76, Issue 12, 1999.
- HUTCHCRAFT, Chuk: Keep the Fire Burning. *Restaurants & Institutions*. Vol 111,
- ISHIKAWA, Kaoru: ¿Qué es el Control Total de Calidad?. 1ª Edición, Colombia, Prentice Hall, 1988.
- JOB SATISFACTION, NOT MILLIONS, SHOULD BE GOAL. *Usa Today Magazine*. Vol. 129, Issue 2666, 2000.
- JOHANSSON, Henry J. *et al.*: Reingeniería de Procesos de Negocios. 1ª Edición, México, LIMUSA, 1996.
- JURÁN, J. M.: Jurán y la Planificación para la Calidad. 1ª Edición, Madrid, Díaz de Santos, 1990.
- KAMBERG, Mary-Lane: Getting Noticed at Work. *Women in Business*. Vol. 53, Issue 1, 2001.

- KAST, Fremont E. *et al.*: Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencias. 2ª Edición, México, McGraw-Hill, 1988.
- KASUGA, Linda *et al.*: Aprendizaje Acelerado. Estrategias para la potencialización del aprendizaje. 2ª Edición, México, Tomo, 1999.
- KOONTZ, Harold *et al.*: Administración una perspectiva global. 6ª Edición, México, McGraw-Hill, 1998.
- LLANO, Carlos: El Postmodernismo en la Empresa 1ª Edición, México, McGraw-Hill, 1994.
- LUCAS, Jeffrey: Behavioral and Emotional Outcomes of Leadership in Task Group. *Social Forces*. Vol. 78, Issue 2, 1999.
- MANZ, Charles C.: Teamthink: beyond the groupthink syndrome in self - managing work teams. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 10, Issue 1, 1995.
- MARSH, Jackie L.: Alcon honored as employee friendly form. *Fort Worth Business Performance*. *South Dakota Business Review*. Vol. 58, Issue 2, 1999.
- McDERMOTT, Ian *et al.*: Programación Neurolingüística para Directivos. La Tecnología del Éxito Aplicada a la Empresa. 2ª Edición, España, URBANO, 1999.
- McDONALD, Bob D. *et al.*: Balancing life and work requires organized thinking, planning. *Business Press*. Vol. 12, Issue 8, 1999.
- MÉNDEZ, José S. *et al.*: Dinámica Social de las Organizaciones. 3ª Edición, México, McGraw-Hill, 1993.
- MIKLOS, Tomás *et al.*: Planeación Interactiva. 1ª Reimpresión, México, LIMUSA. 1999

- MIKLOS, Tomás *et al.*: Planeación Prospectiva. Una estrategia para el Diseño del Futuro. 11ª Reimpresión, México, LIMUSA, 2000.
- MOSES, Barbara: It's all about Passion. Across the Board. Vol. 38, Issue 3, 2002.
- MURPHY, Kevin R. *et al.*: Interrater Correlations do no Estimate The Reliability of Job Performance Ratings. Personnel Psychology. Vol. 53, Issue 4, 2000.
- N. A.: How to keep employees. Newspaper source, *The Charlotte Observer*. 2001.
- NEVES DE ALMEIDA, Fernando: Psicología para Gerentes. Conducta para el éxito en las empresas. 1ª Edición, México, McGraw-Hill, 1999.
- PARDINAS ILLANES, Felipe: Métodos y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. 7ª Edición, México, Siglo XXI. 1972.
- PEAK, Martha H.: The lab test: A tale of quality. Quality of work life. Vol. 86, Issue 4, 1997.
- PELSMA, Dennis M.: School Counselors'Use of Solution-Focused Questionina to
- PENSON, Peta G.: Balancing life and work imperative to mintaining effectiveness. Business Journal Serving Fresno & the Central San Joaquín Valley. Issue 322454, 1999.
- PORTER, Michael E.: Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. 1ª Edición, México, CECSA, 1987, 18ª Reimpresión, 1999.
- RAMÍREZ PADILLA, David Noel: Contabilidad Administrativa. 5ª Edición, México, McGraw-Hill, 1997.
- RAYMOND, Allen: Quality begins with us. Teaching PreK-8. Vol. 28, Issue 6, 1998.
- ROBBINS, Stephen P.: Comportamiento Organizacional. 8ª Edición, México, Prentice Hall, 1998.

- 
- ROBERTSON, Ivan *et al.*: Conscientiousness and managerial performance. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. Vol 73, Issue 2, 2000.
- RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro: El pensamiento creativo integral. 1ª Edición, México, McGraw-Hill, 1997.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín: Administración Moderna de Personal. 2ª Edición, México, ECAFSA, 2000
- ROJAS SORIANO, Raúl: Guía para Realizar Investigaciones Sociales. México, UNAM, 1977.
- SALAZAR TRIVIÑO, Gilberto *et al.*: Coaching en Acción. Colombia, McGraw-Hill, 2000.
- SCAFANE, Susanne: Market Lifestyles, Not jobs *National Underwriter/Property & Casualty Risk & Benefits*. Vol. 105, Issue 10, 2001.
- SCHFIN Edgar H.: Psicología de la Organización. 1ª Edición. México. Pearson. 1982.
- SCHOMER, Karen: Behavior Normas. *Siliconindia*. Vol. 4, Issue 37, 2000.
- SCHUSTER, Karolyn: How to put value back into evaluations. *Food Management*. Vol. 35, Issue 10, 2000.
- SENGE, Peter M.: La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. 1ª Edición Mexicana, Editorial Granica, 1998.
- SILICEO, Alfonso *et al.*: Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una Organización Competitiva. 1ª Edición, México, McGraw-Hill, 1999.
- SOLE: Life is not a beach. *NZ Business*. Vol. 13, Issue 7, 1999.
- SOMERS, Mark *et al.*: Exploring the relationship between Commitment Profiles and Work Attitudes, Employee Withdrawal, and Job Performance. *Public Personnel Management*. Vol. 29, Issue 3, 2000.

- 
- Strategic approaches to work/life balance. *Worklife Report*. vol. 13, Issue 1, 2000.
- TAN, Hun-Tong et al: Do Auditors Objectively Evaluate Their Subordinates' Work.  
*Accounting Review*. Vol. 76, Issue 1, 2002.
- TERRY, George et al.: Principios de Administración. 1ª Edición, México, CECSA,  
1985, 11ª Reimpresión, 1995.
- This Man Wants To Help You. Seriously. *Fortune (Asia)*. Vol. 142, Issue 1, 2000.
- WATSON, Sharon: End of Job Loyalty? *Computerworld*. Vol 34, Issue 20, 2000.
- WILLIAMSON, Christine: Best workplaces are revealed. *Pensions & Investments*.  
Vol. 28, Issue 3, 2000
- WOLFF, Werner: Introducción a la Psicología. 12ª Reimpresión, México, Fondo de  
Cultura Económica, 1970.
- You Can Work and Have a Life Too. *Journal of Accountancy*. Vol. 189, Issue 2, 2000.



