

00661



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**Facultad de Química**

**Instituto de Investigaciones Sociales**

**Instituto de Investigaciones Jurídicas**

## **Examen General de Conocimientos**

### **Trabajo escrito**

**Modelo de efectividad para grupos de trabajo en  
empresas de servicios**

**Que para obtener el grado de:**

## **Maestro en Administración de Organizaciones**

**Presenta: Jorge Adalberto Ruiz Cabañas Salazar**

**Tutor : Mtra. Laura Elizabeth Cervantes Benavides**

**México, D.F. a 2 de Junio de 2004**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

## **Dedicatoria**

**A Laura mi esposa por su amor, comprensión y apoyo.**

**A Lydia mi madre por sus enseñanzas y ejemplo.**

**A Laura mi asesor por su guía y dedicación.**

## Índice

---

<b>Introducción.</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. La importancia de la formulación de objetivos en un modelo de efectividad.</b>	<b>5</b>
1.1 Dimensiones de los objetivos.....	6
1.2 Características de los objetivos.....	8
1.3 Directrices para la formulación de objetivos.....	12
1.4 Resultados de la formulación de objetivos en un modelo de efectividad.....	14
<b>Capítulo 2. Planeación de los procesos.</b>	<b>16</b>
2.1 Estrategia.....	16
2.2 Enfoque sistémico.....	17
2.3 Procesos.....	19
2.3.1 Procesos que aportan valor al cliente.....	21
2.3.1.1 Identificación del mercado objetivo.....	22
2.3.1.2 Descubrir y determinar las necesidades de clientes.....	22
2.3.1.3 Medición y monitoreo de las expectativas de los clientes....	25
2.3.1.4 Diseño o elección de la propuesta de valor.....	25
2.3.1.5 Propuesta de valor.....	25
2.3.1.6 Entrega de Valor.....	26
<b>Capítulo 3. Desarrollo de la persona por medio del aprendizaje.</b>	<b>29</b>
3.1 Humanismo.....	29
3.2 Aprendizaje humano.....	30
3.3 Cambio de patrones de la conducta humana.....	32
3.4 Obtención de la primera conducta.....	32
3.5 Moldeamiento de la conducta mediante aproximaciones sucesivas.....	35
3.6 Procesos de control aversivo.....	36
3.7 Teoría de aprendizaje social.....	39
3.8 Tipos de aprendizaje.....	41
3.9 El proceso de la formación de aprendizaje de comportamiento estratégico.....	42
3.10 Aprendizaje significativo.....	43
3.11 Capacitación y adiestramiento.....	44
3.12 Aprendizaje en equipo.....	48

---

3.13	Aprendizaje dentro de las organizaciones.....	48
3.13.1	Barreras de aprendizaje en las organizaciones.....	50
3.14	Estructuración del conocimiento.....	51
<b>Capítulo 4. Dirección de la conducta con motivación.</b>		<b>53</b>
4.1	El proceso motivacional.....	54
4.2	Teorías de motivación.....	54
4.2.1	Teorías de contenido.....	54
4.2.1.1	Jerarquía de necesidades de Maslow.....	55
4.2.1.2	La teoría de los dos factores de Herzberg.....	56
4.2.1.3	La teoría de McClelland de necesidades aprendidas.....	57
4.2.2	Teorías del proceso.....	59
4.2.2.1	La teoría de las expectativas.....	59
4.2.2.2	Teoría de la equidad.....	60
4.2.2.3	Teoría de las metas.....	61
<b>Capítulo 5. Gestión de la acción para la obtención de resultados.</b>		<b>63</b>
5.1	El papel del líder en la gestión de resultados.....	64
5.2	Coordinación del trabajo.....	65
5.2.1	Normalización de los procesos de trabajo.....	67
5.3	Comunicación para gestionar la acción.....	67
5.3.1	Componentes de la comunicación en el proceso de persuasión.....	67
5.3.2	Fases del proceso de persuasión.....	70
5.3.3	Variables de la persona en el proceso de persuasión.....	71
5.3.3.1	El emisor.....	71
5.3.4	Variables del mensaje en el proceso de persuasión.....	75
5.3.4.1	Estrategias del mensaje para tener éxito.....	77
5.4	Control.....	78
5.4.1	El sistema de control en las organizaciones.....	79
<b>Recomendaciones para utilizar el modelo de efectividad.</b>		<b>82</b>
<b>Conclusiones.</b>		<b>85</b>
<b>Bibliografía.</b>		<b>89</b>

---

## Introducción

---

Estamos viviendo una época en la que cada vez existen nuevos retos en el trabajo administrativo, día con día la tecnología evoluciona, los cambios en las preferencias de los clientes son cada vez más dinámicos, los márgenes de utilidad se van reduciendo y es más complicado dirigir el esfuerzo humano.

El trabajo administrativo transcurre en un ámbito que cada vez es mas complicado, y en que la velocidad de cambio es permanente, ello provoca estrés, confusión y dificultad de adaptación, existe una exigencia permanente para producir resultados utilizando el menor numero de recursos y en menor tiempo, es decir con mayor efectividad, que dada su complejidad hay que modelarla para su comprensión.

Por lo anterior es importante contar con un modelo administrativo que incorpore en forma estructurada el conocimiento generado en el aula, el proporcionado por los estudiosos de los temas, así como la experiencia personal, que describa las variables y sus interrelaciones y que incorpore procesos de retroalimentación que permitan por un lado la dirección, la evaluación y el análisis del desempeño de un grupo de trabajo y por el otro tomar las decisiones y rumbos de acción para incrementar su efectividad.

La efectividad describe el estado interno o la predisposición de un grupo, que hace que se cumplan con sus responsabilidades durante mucho tiempo y sin necesidad de supervisión estrecha, considera dos componentes importantes en el desempeño; 1) la eficacia en el logro de objetivos, es decir el nivel en que los resultados se apegaron al requerimiento y 2) su eficiencia que indica; los recursos utilizados en relación al resultado obtenido. En resumen la efectividad es cumplir de forma consistente con los requerimientos y con el menor esfuerzo.

En este trabajo la efectividad se plantea como la capacidad de la organización de generar satisfacción en los tres actores que intervienen en el proceso. Con la generación de utilidades y rentabilidad se encuentra la

empresa. Con la satisfacción de sus necesidades específicas, su percepción de calidez y por el Interés de los empleados en atenderlo se encuentran los clientes. Por la motivación que tiene para realizar sus labores la satisfacción que les proporciona su actividad y el desarrollo dentro de la organización se encuentran los empleados.

Dentro de las empresas de servicio es posible observar que ante condiciones similares de mercado, procesos, ambiente organizacional y dependencia de la misma gerencia regional existen grupos de trabajo que se distinguen por lograr constantemente sus objetivos, mientras por el contrario otros tienen desempeños medios o bajos.

Es posible distinguir diferencias significativas en la calidad de los servicios que prestan diversos establecimientos que pertenecen a la misma organización aun cuando estos funcionen bajo el esquema de franquicia, se observa en restaurantes que aunque tengan la misma imagen corporativa, los alimentos tengan la misma presentación y sabor similar, la actitud del personal es diferente, así mismo la afluencia de clientes es distinta, esta situación se puede observar en cualquier establecimiento que tenga atención directa al público como los bancos, tiendas de autoservicio, mueblerías, tiendas de electrodomésticos y en general en cualquier establecimiento comercial en donde la responsabilidad de proporcionar el servicio, este a cargo de un grupo de personas.

En los establecimientos en donde se proporcionan servicios los resultados dependen de la conducta de los integrantes del grupo de trabajo que labora en estos, que influye en la percepción de calidad en el cliente y en consecuencia en su satisfacción, teniendo un impacto en las utilidades y rentabilidad de la empresa.

Es común en el trabajo administrativo analizar en forma fragmentada los problemas que se presentan cotidianamente, generalmente se establecen acciones o estrategias para corregir o mejorar el desempeño de los grupos atacando los efectos con soluciones de corto plazo que no siempre dan los resultados esperados.

A pesar de que existen enfoques teóricos, en la práctica pocas veces se analizan las interrelaciones que influyen en la conducta dentro de los grupos de trabajo y pasan a segundo término conceptos como; comunicación, procesos, el conocimiento, el aprendizaje, la motivación y finalmente el llevar a la realidad los resultados que se planearon. Estos elementos constituyen partes de un proceso que su revisión y análisis permiten llevar a la organización a cumplir sus objetivos.

Por lo anterior se plantea un modelo que ayuda al administrador al logro de una efectividad integral en donde el objetivo es establecer un proceso que permita construir relaciones de beneficio mutuo entre la empresa, el cliente y el personal.

El modelo de efectividad incluye procesos de dirección, de planeación, de desarrollo del factor humano, de ejecución y de control, para ello se estructura en cinco capítulos: la formulación de objetivos, planeación de los procesos, desarrollo de la persona por medio del aprendizaje, dirección de la conducta con motivación y gestión de la acción para la obtención de resultados, finalmente se presentan las conclusiones del trabajo.

**El capítulo 1.** Determina la importancia de establecer y formular adecuadamente los objetivos, en un enfoque de beneficio mutuo entre la empresa, los clientes y el personal, se propone el establecimiento de objetivos en cuatro dimensiones, rentabilidad, satisfacción del cliente, desarrollo del factor humano y procesos, asimismo se establecen las características de estos y las directrices para su formulación.

**El capítulo 2.** Presenta la planeación de los procesos y la importancia de considerar a la empresa con un enfoque sistémico, se establecen los procesos de soporte y los de negocio. Se hace énfasis en los procesos que aportan valor al cliente.

**El capítulo 3.** Indica que el desarrollo está relacionado con el crecimiento integral del ser humano, la expansión de las habilidades para utilizar sus capacidades y para aplicar sus conocimientos en la resolución de situaciones nuevas, por ello se presenta el aprendizaje humano, desde el individual, hasta el que se obtiene en las empresas, proporciona los elementos para



que el aprendizaje se genere en los grupos de trabajo, analiza cuales son las estrategias para propiciarlo así como cuales son las barreras para que este se genere.

**El capítulo 4.** Analiza diversas teorías de motivación tanto las de contenido como las de proceso, las primeras indican como se genera la acción y las segundas como se genera, se sostiene y se detiene una conducta.

**El capítulo .5** Se presenta el papel del líder en la obtención de resultados, los elementos de comunicación humana para gestionar la acción y la retroalimentación del modelo que permite efectuar la evaluación del cumplimiento de objetivos.

**Recomendaciones.** Se proponen las recomendaciones para la utilización del modelo de efectividad.

**Conclusión.** Se presenta la conclusión de la investigación.

## Capítulo 1

### La importancia de la formulación de objetivos en un modelo de efectividad.

---

La palabra objetivo proviene de dos raíces: “*jactum*” que significa lanzado; y la proposición “*ob*”: hacia, esta etimología implica que un objetivo es aquello que se lanza hacia la consecución de un resultado concreto y preciso<sup>1</sup>.

Los objetivos en la administración señalan la dirección de los esfuerzos de la organización, de tal forma que pueda determinarse el éxito o el fracaso final. Los objetivos son la base de la eficacia en todo proceso administrativo ya que de nada serviría que ese proceso se realizara con absoluta precisión y técnica si los objetivos ha estado mal fijados, todo lo que se hiciera sería completamente inútil.

Los objetivos representan los resultados que se desean o necesitan lograr en un tiempo específico que define de forma concreta el estado futuro de una organización o de uno de sus elementos.

La formulación de objetivos tiene gran conexión con el concepto de resultados ya que el principio de todo proceso administrativo es la fijación de objetivos que se quieren. Pero el propósito de todo proceso es la obtención de los resultados que se determinaron. Por ello es posible suponer que es lo mismo fijar los objetivos que se habrán de conseguir para que ellos sean los que iluminen y orienten toda la acción administrativa o bien precisar los resultados que se desean obtener, que sirvan de base, de guía, de impulso y de medida a lo largo del proceso administrativo.

Formular objetivos pensando en los resultados muestra una ventaja ya que cuando pensamos en objetivos nos situamos al inicio del camino y ponemos la atención en el camino que hay que recorrer,<sup>2</sup> en los medios que juzgamos aptos para alcanzar esos resultados que en la determinación precisa que queremos lograr, en cambio hablar de resultados exige que se establezca

---

<sup>1</sup> Reyes A. (1979). *Administración Por Objetivos*. México: Limusa. P 29.

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

con toda precisión las cosas concretas que se han de alcanzar, señalando cantidad, calidad, forma y tiempo.

En las empresas los equipos de trabajo que alcanzan altos estándares de desempeño comparten un sentido de dirección, que permite enfocar y guiar el esfuerzo de sus integrantes, este sentido de dirección lo proporcionan elementos concretos y bien definidos en tiempo y magnitud que conocemos como objetivos.

Definir objetivos proporciona dirección y propósito a las acciones, ya que mientras no se tenga una idea clara de lo que se quiere, las acciones carecerán de sentido y los resultados serán aleatorios, ya que tanto como si se definen o no, se obtendrán algunos resultados aunque estos no sean los esperados.

Fijar objetivos es un proceso que se convierte en un elemento clave en producir acción ya que significa dirigirse hacia aquello que se desea alcanzar, "que lleva hacia la solución a través de un camino estructurado"<sup>3</sup>

### **1.1 Dimensiones de los objetivos.**

Las empresas nacen a partir de un grupo de personas, unidas por un objetivo común, de alcanzar un resultado que rebasa sus posibilidades individuales, su propósito es producir rentabilidad para los accionistas, satisfacer las necesidades del mercado y la de los empleados, a través de la ejecución de una serie de procesos.

En la formulación de objetivos es importante considerar el beneficio mutuo en las interacciones de los accionistas, los clientes y el personal<sup>4</sup>, esto significa que los acuerdos y soluciones son mutuamente benéficos y satisfactorios para todos, por tanto el ambiente, se percibe como un escenario cooperativo.

---

<sup>3</sup>McDermott I. & O'Connor (1999). *Programación neurolingüística para directivos: la tecnología del éxito aplicada a la empresa*. España: Urano. p 94.

<sup>4</sup>Covey S. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*: Paidós. p 233.

Para cumplir con la misión de la empresa es importante considerarla en forma integral y estar en posibilidad de medir el progreso actual y suministrar su dirección futura que permita convertir la visión y misión en acción, esto es posible por medio de un conjunto de objetivos agrupados en cuatro diferentes perspectivas o dimensiones, a través de las cuales es posible ver la empresa en conjunto, estas dimensiones son: resultados financieros, clientes, procesos internos y desarrollo del personal.<sup>5</sup>

**Resultados Financieros:** Esta Dimensión tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta particularmente centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento. Plantea que el resultado que resume el éxito es la agregación de valor a la inversión, en esta dimensión se busca la rentabilidad de la empresa, su permanencia y su crecimiento.

**Clientes:** Se responde a las expectativas de los clientes de tal forma que satisfagan sus necesidades y expectativas, de esto dependerá en gran medida de la generación de ingresos. Indica que el vehículo para generar valor parte de una correcta decisión el desarrollo de productos y servicios para un mercado específico. Una empresa que sirva bien a sus clientes no sólo se mantendrá en el negocio sino que aumentara su negocio.<sup>6</sup>

**Procesos Internos:** Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización cuyo éxito depende de las expectativas de los clientes y accionistas.

Señala que es necesario tener ventajas competitivas para ser preferidos por los clientes, en esta perspectiva se plantean también estándares de calidad y desviaciones en los procesos.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Banamex (2003, marzo) Programa Corporativo de Desarrollo Gerencial, *Manual del participante*, Banco Nacional de México S.A.

<sup>6</sup> Ibidem.

<sup>7</sup> Ibidem.

**Desarrollo del personal:** El éxito del proceso administrativo implica traducir el propósito de la empresa a tareas y proyectos exitosos, que proporcionan a las personas lo que necesitan, por ejemplo; un salario, respeto propio, autoestima, reconocimiento, sentido de pertenencia y desarrollo profesional. La consideración de esta perspectiva refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro.<sup>8</sup>

## 1.2 Características de los objetivos.

La claridad en la formulación de objetivos es importante para la consecución de un fin en ya que de lo contrario los resultados que se obtendrán serán muy distintos de lo que se esperaba por ello los objetivos deberán de tener las siguientes características:

**Positivo:** Los objetivos se expresan en positivo que significa acercarse a algo que se desea, en lugar de alejarse de algo que se desea evitar es decir preguntarse ¿Qué quiero? En lugar de ¿qué no quiero?. Muchas decisiones directivas se toman sobre la base de evitar consecuencias negativas, de esta forma es posible escuchar dentro de las empresas reducir el despilfarro, recortar gastos fijos o perder menos personal, de esta forma el miedo se convierte en una influencia poderosa, que conlleva a las empresas a pensar en aquello que no se quiere, para llevar al grupo en la dirección correcta los objetivos deberán estar formulados en positivo.<sup>9</sup>

Formular los objetivos en positivo permite generar una visión anticipada de los resultados es decir del éxito, de acuerdo con Daniel Goleman<sup>10</sup> la gente gravita hacia lo que le brinda un sentido, hacia aquello que le deba aplicar la máxima dedicación, talento energía y habilidad.

---

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> McDermott I. & O'Connor (1999). Programación neurolingüística para directivos: la tecnología del éxito aplicada a la empresa. España: Urano. p 98.

<sup>10</sup> Goleman Daniel, La Inteligencia Emocional en la Empresa, España 2002, Edit. Vergara, 459 pp.

**Específicos:** Determinar que, donde, cuando y con quien. Los objetivos deben determinar explícitamente que es lo que se quiere alcanzar, detallando los resultados esperados, indicando las unidades de medición y la forma de hacerlo.

Adicionalmente expresaran en donde se requiere el resultado en que lugar específicamente, en ocasiones es posible encontrar que existe áreas de la empresa en donde no se desean algunos de los resultados, tal vez se requiera un mayor apego a los procedimientos pero no en todas las áreas, quizá se desee una mejor presentación en el personal pero no si se tiene que realizar una erogación adicional, de la misma forma establecer un plazo para el logro de objetivos también es un aspecto importante ya que esto propicia que toda la empresa interactúe con eficiencia. También debe de reflejar quienes son las personas responsables de la consecución de los objetivos.

**Plazo de cumplimiento:** Existe una forma de medición que es indispensable considerar y que es el tiempo en que se propone que se logren los objetivos. Al establecerlos se les asociara el plazo en que han de cumplirse y si es posible las revisiones periódicas que se requieran.

Sólo expresando los objetivos en términos concretos para periodos de tiempo específicos puede medirse el logro de los mismos en forma razonablemente objetiva. Es posible que se determinara una fecha de inicio y otra de termino.

**Formulados por escrito:** Para minimizar la posibilidad de que se tengan diversa interpretaciones los objetivos debe fijarse por escrito, esto ayuda a que todos tengan exactamente la misma idea de lo que se pretende lograr, por otra parte cuando el objetivo se escribe es más fácil analizar si esta completo, si es claro o si es congruente con la misión de la empresa.

Los objetivos se deberán de establecer con palabras sencillas y comprensibles que permitan que todos lo involucrados entiendan cuales son sus alcances y el significado.

**Conveniente:** Los objetivos deben apoyar los propósitos y misión de la empresa, además debe guiar a la misma en la dirección identificada por los

propósitos misión y visión. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo y uno que se opone al mismo es peligroso.

Una contribución positiva a un propósito debe ser planeada, el objetivo debe tener un efecto mas que casual.<sup>11</sup>

**Mesurable:** Los objetivos deben establecer en términos concretos lo que se espera que ocurra y cuando, los objetivos pueden cuantificarse en términos como calidad, cantidad tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa o en pasos a seguirse.<sup>12</sup>

Los objetivos deben fijarse en forma tal que no queden expuestos, por su vaguedad, a ser entendidos de distinto modo por personas diversas. Por ello deben fijarse, siempre que sea posible, cuantitativamente, esto es determinado a base de cifras y cantidades, cuando debe considerarse que se han alcanzado y cuando no.

Cuando esta cuantificación no puede realizarse, se definirán sus características con el mayor numero posible de criterios comparaciones, registros etc. En forma tal que pueda precisarse en el momento de la evaluación si el objetivo se obtuvo o no se alcanzo. Determinar que se podrá observar, que se escuchara, que se notara cuando se haya alcanzado el resultado que se espera.

Existen muchos elementos que no son posibles de cuantificar cuantitativamente; como la moral, el entusiasmo, la motivación la felicidad o cualquier estado de animo por ello es importante dentro de un marco de evaluación en donde uno de los fines es el desarrollo del empleado es necesario utilizar medios indirectos de evaluación.

**Factible:** Los objetivos deben ser posibles de lograr, sin embargo no es fácil fijar objetivos prácticos ya que numerosas consideraciones están en el proceso de su determinación, los objetivos deben de establecerse en vista de los que se considera que pasara en la rama industrial: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos,

---

<sup>11</sup> Quigley J. (1998). *Visión: Como la desarrollan los lideres, la comparten y sustentan*. Bogota Colombia: McGraw Hill. p 30

<sup>12</sup> Ibid p 58.

sociales, políticos y técnicos del medio ambiente. Además deben de tomarse en cuenta los factores internos como capacidades y competencias del factor humano, fuerzas que motivan a los empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica.

Un objetivo factible refleja de manera realista tales fuerzas, las cuales con la realización apropiada de los planes puede esperarse que ocurran dentro del lapso especificado.<sup>13</sup>

**Aceptable:** Los objetivos pueden lograrse mas fácilmente si son aceptables para las personas dentro del grupo, un objetivo que no se adapta a los sistemas de valores no será aspirado asiduamente.<sup>14</sup> El objetivo también deberá de ser aceptable en cuanto a que se este de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro, los costos en este sentido significan recursos financieros, el tiempo invertido por el personal y accionistas, la capacidad de planta, participación en el mercado y utilidades utilizadas durante un tiempo específico. En todas y cada una de las actividades que se habrán de realizar y las que llevaran a cabo los subordinados fijamos un día exacto en que deben de quedar hechas y se verifica que han quedado hechas se ha logrado un gran avance.

El control de este cumplimiento de cada función y actividad que en cada tiempo preciso debe realizarse, puede llevarse a cabo por muchos medios: una agenda, formas especiales, un tablero etc.

**Flexible:** Una de habilidades del director es el saber adaptarse al cambio que surge permanentemente en el entorno, por ello los objetivos deberán formularse con la posibilidad de modificarse cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no deberá de ser inestable sino lo suficientemente firme para permitir la dirección.

**Realistas:** Los objetivos deben ser de tal naturaleza, que sean posibles de alcanzar y al mismo tiempo que estimulen a alcanzarlos o superarlos. Cuando se fijan objetivos sumamente elevados, se corre el riesgo de no incentivar o estimular a que se alcancen, ya que al considerar la dificultad

<sup>13</sup> Gazmuri R. (2000). *Coaching en español*. México: Banamex. p 51

<sup>14</sup> Blanchard K. & O'Connor M. ( 1997). *Administración por valores: Como lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos*. México: Norma. p 39.



que representa el intento de lograrlos las persona que los persiguen se desaniman. Por otro lado cuando se establecen objetivos muy fáciles de alcanzar o lo que es mas de alguna manera ya se están logrando no producirán estímulos en el personal.

En términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni si estos son logrados fácilmente. Es conveniente que los objetivos sean agresivos, efectivamente que requieran de un esfuerzo adicional, que vayan mas haya de los limites de lo posible, ciertas investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad y que los difíciles, una vez aceptados resultan en una productividad superior de aquella de objetivos fáciles de lograr.

**Compromiso y responsabilidad:** Una vez que se ha llegado a un acuerdo respecto a los objetivos es importante obtener el compromiso y establecer los ámbitos de responsabilidad de todo el personal que interviene en el logro de los objetivos de tal forma que se obtenga el mejor esfuerzo de cada miembro del equipo.

**Participación:** Los mejores resultados se obtienen cuando los responsables del logro los objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos. Las personas que participan en la determinación de los objetivos que deben alcanzar se sentirán mas motivadas para hacerlo que aquellas que tienen poca ingerencia en esta área, ya que el involucrar a las personas ayuda a satisfacer las necesidades de estas ya que tienen que usar su participación para promover los intereses, tanto los propios como de la empresa.

### **1.3 Directrices para la formulación de objetivos.**

El establecer objetivos no es simplemente un asunto de determinar los deseos propios y anunciarlos, se requiere pasar por un proceso de análisis debido a que deben tomar en cuenta numerosos factores, que pueden afectar a diversas áreas, George Steiner<sup>15</sup> plantea las siguientes directrices en la formulación de objetivos:

---

<sup>15</sup> Steiner G. (1987) *Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber*, México: CECSA. pp 169-173

**Tendencias adaptadas a fuerzas futuras:** Un enfoque que incluye diversos elementos consiste en extrapolar el desempeño pasado en el futuro, para después ajustar la línea de tendencia de acuerdo con las fuerzas que la alteran, como pronósticos de ventas de la industria, del segmento de mercado, nuevas oportunidades del mercado, peligros de la competencia, reglamentaciones gubernamentales, productos obsoletos y recursos de la empresa.

Adicionalmente es posible estimar las tendencias de la industria y determinar que participación en el mercado se desea obtener.

**Utilización de recursos:** Otro enfoque consiste en calcular los recursos disponibles, determinar la posible y deseable utilización de los mismos, estos son capital, maquinaria y equipo, personal, cartera de clientes, tecnología y conocimiento.

**Resultado del análisis FODA:** Mediante el análisis de fuerzas y debilidades es posible detectar nuevas oportunidades que permitan vislumbrar un horizonte más amplio para la empresa que plantee nuevos retos y oportunidades y por tanto la necesidad de formular nuevos objetivos, el análisis FODA permite efectuar un análisis detallado de la empresa, de la competencia y del entorno en general, los resultados de este análisis permite potencializar las ventajas de la empresa y enfocarla a penetrar mas en el mercado actual o incursionar en nuevos.

El análisis FODA permite obtener una lista de debilidades, oportunidades, fuerzas y peligros, esta información es muy útil al revisar la misión y los propósitos de la empresa, lo que permite establecer objetivos de largo plazo, con base en los resultados de estas deliberaciones es posible identificar las oportunidades más sobresalientes y los peligros mas serios a los cuales se esta enfrentando la empresa de este análisis se establecen objetivos que maximizan las fuerzas de la empresa y tratan de minimizar los riesgos y debilidades de esta.

Al realizar el análisis FODA se efectua una evaluación del entorno que permite identificar las oportunidades y amenazas del sector industrial en el que se desenvuelve la organización, define el ambiente competitivo, con sus

riesgos concomitantes y beneficios potenciales por ello al formular objetivos es conveniente considerar los siguientes puntos al analizar el entorno:

Determinar los factores clave para éxito competitivo y las oportunidades y amenazas de importancia en el sector.

Determinar las capacidades y limitaciones de la competencia.

Determinar los factores gubernamentales, sociales y políticos.

**Análisis del entorno:** El entorno se refiere a las diversas características del contexto externo de la organización relacionado con los mercados, el clima político, las condiciones económicas, el ambiente social y la regulación<sup>16</sup>. El dinamismo del entorno tiene influencia en la formación de la estructura de la organización, de esta forma en un entorno estable es posible prever las condiciones futuras y por tanto la formulación de objetivos puede efectuarse en forma centralizada, por el contrario cuando las condiciones son dinámicas las necesidades de los clientes son cambiantes, la rotación de la mano de obra es alta o las condiciones políticas son inestables la formulación de objetivos es más flexible y debe responder a los cambios del entorno a una mayor velocidad.

#### **1.4 Resultados de la formulación de objetivos en un modelo de efectividad.**

Dentro de los grupos de trabajo existen un gran número de estímulos que pueden generar dispersión en el esfuerzo de sus integrantes, la formulación adecuada de objetivos permite establecer rumbo y enfoque, de esta forma las cosas más importantes tendrán prioridad sobre las que importan menos.

Marcar objetivos claramente definidos es básico para conseguir lo que se desea, permite dirigir el esfuerzo con efectividad ya que es imposible dar en un blanco que no se puede ver, da como resultado la posibilidad de elegir en donde se quiere enfocar la atención del grupo y el que hacer para llegar a los resultados que se desea alcanzar.

---

<sup>16</sup> Mintzberg H. (1991) *Mintzberg y La Dirección*. Madrid España: Diaz Santos. P 124

Formular los objetivos es establecer una guía que estará presente durante todo el proceso administrativo, de tal forma que será posible evaluar cualquier decisión y determinar si esta conduce o no al logro de objetivos, permite descartar aquellas acciones que no conduzcan a la consecución de la metas y por el otro lado permite establecer prioridades y enfocarse en las acciones que llevan a la efectividad.

La posibilidad de establecer prioridades y determinar los procesos y acciones que inciden directamente en la efectividad de la empresa permite una mejor administración del tiempo y de los recursos por ello cuando se formulan objetivos los procesos conducen al logro de la efectividad, permitiendo que cada actividad sea un paso mas a incrementar su efectividad de tal forma que es posible establecer un proceso de mejora continua.

En la administración del factor humano se crea un ambiente de equidad ya que es mas eficiente la evaluación del personal en virtud de que se conoce e antemano que es lo que se quiere lograr en términos mensurables y tangibles que no son sujetos a discusión, sino que existen dos opciones o se lograron o no los objetivos.

Formular y comunicar adecuadamente los objetivos vincula a todos en la responsabilidad de lograr los resultados, permite que todos los miembros del grupo de trabajo conozcan en que dirección se tiene que ir y cual es el significado y razón de ser de sus acciones y actividades, les permite conocer exactamente que es lo que se espera de ellos, coadyuva a que los integrantes de un equipo de trabajo encuentren sentido a su existencia, de acuerdo con Viktor Frankl<sup>17</sup> la primera fuerza motivante del hombre es la lucha por encontrar sentido a la propia vida.

---

<sup>17</sup> Frankl V. (1999). *El Hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder. p 151.

## Capítulo 2

### Planeación de los procesos.

---

---

#### 2.1 Estrategia.

La definición de una estrategia consiste en desarrollar una amplia fórmula de integración de acciones y medios de cómo la empresa va a lograr sus objetivos.<sup>18</sup> Toda empresa posee una estrategia ya sea explícita o implícita. Esta estrategia pudo haber sido desarrollada explícitamente mediante un proceso de planeación o pudo haber habérsele originado en forma implícita a través de la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la empresa. Dejando a su propios medios, cada departamento funcional inevitablemente seguirá los enfoques dictados por su orientación profesional y las motivaciones de quienes están a su cargo. Sin embargo la suma de estos enfoques departamentales rara vez llega a ser la mejor estrategia.

La estrategia sólo puede ser establecida una vez que se hayan determinado los objetivos a alcanzar. Los objetivos de la empresa son los elementos esenciales de la estrategia. Una vez que los objetivos han sido fijados, todos los aspectos de los problemas con los que se enfrenta la empresa deben ser analizados con profundidad, tras lo cual se realizarán evaluaciones precisas del carácter, magnitud y posibilidades de los distintos elementos de los que dispone la empresa. Es entonces cuando se estiman las posibles líneas de acción, que utilizan los elementos y recursos en distintas combinaciones, para desarrollar la mejor estrategia posible, tomando en consideración la oposición que puede encontrarse a medida que vaya desarrollándose el plan de acción.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Porter M. (1987). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA. p 16

<sup>19</sup> Steiner G. (1987) *Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber*, México: CECSA. p 45.

## 2.2 Enfoque sistémico.

Toda organización puede ser concebida como un sistema en donde sus áreas funcionales se interrelacionan entre sí, del que todo es mayor que la suma de sus partes, cuando una organización actúa como un sistema puede realizar mayores logros como un todo que lo que podría realizar cada una de sus partes individuales.

Una sola función no es capaz de producir algo por si misma, una empresa no puede vender un producto que no puede elaborar o adquirir, no cumple con su misión y termina por desaparecer, cuando las distintas partes de un sistema trabajan en conjunto, se obtiene un efecto sinérgico en el cual el producto del sistema es mayor que la suma de las contribuciones individuales de sus partes.<sup>20</sup>

Un sistema es una entidad cuya existencia y funciones se mantienen como un todo por la interacción de las partes. En un sistema, todas las partes están conectadas directa o indirectamente por lo que al cambiar una de ellas el efecto se propaga hacia los demás y se afecta lo que cambio inicialmente ésta, responde entonces al cambio y se propicia un bucle de retroalimentación, que se genera en forma de estímulo o la información devuelta que influye en el paso siguiente.<sup>21</sup>

La orientación sistémica se basa en el hecho de que los sistemas organizados el comportamiento de cualquier parte por fin llega a afectar algo a todas las demás partes. No todos los efectos son importantes o susceptibles de detección. Por tanto la esencia de esta orientación estriba en la búsqueda sistemática de interacciones significativas, cuando se evalúan las actividades o políticas de cualquier parte de la organización.

---

<sup>20</sup> Schoeder R. (1990). *Administración de operaciones: toma de decisiones en la función de operaciones*. México: McGraw Hill. p 11.

<sup>21</sup> Senge P. (1998). *La quinta disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona España: Ediciones Juan Gamica. p 104.

El enfoque sistémico contempla él todo y las partes así como las conexiones entre las partes y estudia él todo para poder comprender las partes,<sup>22</sup> sus ventajas son las siguientes:

- Permite encontrar patrones que se repiten en los acontecimientos y generar las opciones de control.
- Otorga estrategias eficaces de pensamiento para afrontar problemas sirviendo no sólo para resolverlos sino para eliminar causas raíz.
- Permite contemplar diversas perspectivas y una mayor cantidad de opciones, permite efectuar un mejor análisis y diagnóstico de manera tal que es posible determinar que es lo que verdaderamente ocurre y tomar la mejor decisión con un mejor impacto en el corto, mediano y largo plazo.
- Permite analizar la estructura del sistema y determinar cuales son los ciclos o patrones que producen los resultados.

Estamos acostumbrados a ver la vida como una serie de hechos y creemos que para cada hecho haya una causa obvia. Si nos concentramos en los hechos o actividades aisladas a lo sumo podremos predecir el hecho antes de que ocurra o bien simplemente observarlo. Al enfocarnos en eventos aislados es posible observar o predecir su efecto inmediato sin embargo no se analiza su repercusión en el tiempo ni su interrelación con otros elementos.

La supervivencia tanto de las organizaciones como de nuestras sociedades no vienen de hechos repentinos sino de procesos lentos y graduales, la carrera armamentista, el deterioro ecológico, la presión, el colesterol, la hipertensión, el deterioro del salario, el envejecimiento etc.

Al enfocarse en actividades aisladas las personas no ven como ellos afectan a las demás posiciones, las consecuencias más importantes de sus actos acontecen en otra parte del sistema.

Cuando se efectúa un análisis con base en procesos es posible determinar las interrelaciones clave que influyen en el resultado final y sus efectos

---

<sup>22</sup> Gómez G. (2002). *Optimicemos la educación con PNL Programación Neurolingüística: su aplicación en la practica docente*. México: Trillas. p 73.

colaterales, de la misma forma es posible observar patrones de conducta o bien ciclos.

La perspectiva sistémica implica que hay niveles múltiples de explicación en toda situación compleja por ello las explicaciones con el enfoque de sistemas resultan claras y comprensibles tienen un gran impacto, abordan las causas subyacentes de conducta en el cual los patrones de conducta se pueden modificar.

El enfoque sistémico consiste en ver a través de la complejidad de las estructuras subyacentes que generan el cambio, el enfoque sistémico no significa ignorar la complejidad sino organizar la complejidad en una exposición coherente que ilumine las causas de los problemas y el modo de remediarlos en forma duradera.

Para alcanzar una alta efectividad es necesario ver totalidades e interrelaciones en vez de cosas o eventos aislados o concatenaciones lineales de causa y efecto.<sup>23</sup> Por ello es importante ver procesos en vez de instantáneas.

### **2.3 Procesos.**

El enfoque basado en procesos supone la necesidad de identificar, definir, analizar, diseñar, representar y gestionar los procesos de la organización y sus interrelaciones y asegurar su implementación en la realidad del día a día, adicionalmente el modelado de la organización como una red de procesos es útil en la gestión de la calidad, en la mejora de procesos y permite la integración de todos los sistemas de gestión que impacta favorablemente en la efectividad total.<sup>24</sup>

Los procesos son el conjunto de actividades relacionadas entre sí mediante el cual los recursos fluyendo dentro de un sistema definido son combinados y transformados en una forma controlada para agregarles valor en concordancia con los objetivos de la organización.

---

<sup>23</sup> Senge P. (1998). *La quinta disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona España: Ediciones Juan Gamica. p 97

<sup>24</sup> Michaus J. (2002 diciembre). Planeación y organización: nuevo enfoque. *Adminístrate Hoy*, p 6.



Tradicionalmente, las empresas se han organizado de manera funcional, por lo que los procesos en las empresas se han encontrado de manera informal y no se tienen bien identificados, ya que cada tarea forma parte de una función y no de un proceso, por lo que la estructura jerárquica funcional desordena el flujo del proceso creando cuellos de botella, tareas duplicadas o lentas, conflictos de intereses o deficiencia de control.<sup>25</sup>

Adicionalmente la medición del desempeño por parte del jefe funcional hace difícil saber realmente que tan productivos son los empleados o quienes lo son mas ya que la productividad se mide en la mayoría de los casos con criterios subjetivos, sin tomar en cuenta el valor agregado que su trabajo aporta al cliente o al cumplimiento de los objetivos de la empresa.<sup>26</sup>

La organización de la empresa en procesos permite que estos guíen a las actividades de cada empleado, dependiendo del rol que desempeñen en cada uno de los procesos en donde participan y adicionalmente se estructuran en torno a los productos o servicios los cuales se constituyen alrededor de los objetivos de la empresa.

Al analizar por procesos se puede hacer responsable a todo el grupo de los resultados. El personal al verse involucrado en un proceso y no en una actividad aislada encuentra sentido a su actividad al sentirse parte activa del resultado. Las personas se sienten parte de algo mayor que si mismas, tienen la sensación de estar conectadas, de ser generativas.<sup>27</sup>

La organización por procesos incrementa la eficiencia de la empresa mediante el establecimiento de procesos de negocio y de soporte orientados al cliente, integrados y fluidos, además de una estructura funcional que permite la eficacia de la aplicación de la especialización del trabajo en diferentes tareas de distintos procesos e incorpora la planeación estratégica mediante la definición de líneas de negocio o productos y servicios de acuerdo a los objetivos de la empresa.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Ibid. p 7.

<sup>26</sup> Saunders G. (1991). *El compromiso empresarial: como lograr objetivos en equipo*. Colombia: Legis Editores. p 58

<sup>27</sup> Senge P. (1998). *La quinta disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona España: Ediciones Juan Garnica. p 23

<sup>28</sup> Michaus J. (2002 diciembre). Planeación y organización: nuevo enfoque. *Adminístrate Hoy*, p 8.

Cada vez que una función administrativa se divide en un conjunto de subfunciones diferentes se crea una nueva tarea que es la de integrarlas de tal forma que sirvan eficientemente a los intereses de un todo, la tarea de integración es la función ejecutiva de la administración.<sup>29</sup>

Michael Porter propone la cadena de valor como una forma de determinar las actividades que aportan valor al cliente<sup>30</sup>, en ella es posible identificar que existen dos tipos de procesos los que representan actividades primarias (que llamaremos procesos de negocio) y los de soporte, los primeros son aquellos que proporcionan un valor agregado al cliente y los segundos los que proporcionan un producto o servicio que ayuda a que funcionen los procesos de negocio. Los procesos de negocio pretenden satisfacer las necesidades de los clientes externos o finales, mientras que los procesos de soporte a los clientes internos. Una empresa únicamente puede alcanzar sus objetivos controlando y vinculando los procesos de negocio con los de soporte.

Para llevar a cabo el logro de objetivos es necesario establecer procesos para las principales funciones, que podemos dividir en procesos de soporte y procesos que aportan valor al cliente.

Dentro de los procesos de soporte es posible identificar los correspondientes a la administración de recursos humanos, el desarrollo de tecnología, compras y la infraestructura de la empresa que incluye las áreas de administración, finanzas contabilidad, planeación y asuntos legales.<sup>31</sup>

### **2.3.1 Procesos que aportan valor al cliente.**

Los procesos de negocio o actividades primarias representan la sucesión de introducir materiales al negocio (logística de entrada), convertirlo en productos terminados (operaciones), embarcar el producto terminado (logística de salida), venderlos y proporcionar el servicio. El objetivo de estos procesos es el de aportar valor y satisfacción al cliente, por ello es importante descubrir y determinar las necesidades de los clientes, medir y monitorear

---

<sup>29</sup> Russell A. & Maurice S. (1987). *Fundamentos de investigación de operaciones*. México: Limusa. p 44.

<sup>30</sup> Kotler P. (2001) *Dirección de marketing: la edición del milenio*, México: Prentice Hall. p 44.

<sup>31</sup> *Ibidem*

sus expectativas, determinar una propuesta de valor y finalmente entregar valor.

### **2.3.1.1 Identificación del mercado objetivo.**

Las empresas no pueden operar en todos los mercados ni satisfacer todas las necesidades. Cualquier compañía que intente ser todo para todos esta destinada al fracaso, en consecuencia debe definir un grupo de clientes un mercado objetivo o un segmento dentro del mercado total de comparadores potenciales interesados en él en sus productos y servicios.<sup>32</sup>

El mercado objetivo esta constituido por personas con reacciones similares a una mezcla dada, consistente en beneficios del producto o servicio, precio, promociones y lugares. La empresa debe servir bien a estos clientes y generar una utilidad.

Por lo general, las empresas seleccionan variables de segmentación incluyendo sexo, nivel educativo, ingresos etc. Para definir un mercado objetivo, las empresas determinan la naturaleza y el numero de variables usadas para definir su mercado objetivo, la segmentación de mercado mejora la efectividad de la organización al:

- Permitir identificar a los clientes.
- Ayudar a diseñar productos y servicios para satisfacer las necesidades específicas de los clientes.
- Permitirles desarrollar promociones efectivas para estimular la demanda.

### **2.3.1.2 Descubrir y determinar las necesidades de clientes.**

Los clientes buscan que sus expectativas sean satisfechas o excedidas desde la primera vez y todas las veces. Sus percepciones de un servicio satisfactorio o insatisfactorio son función de sus expectativas a priori en comparación con el desempeño real, se muestran insatisfechos cuando la experiencia real queda corta de sus expectativas, satisfechos cuando se cumplen y muy satisfechos cuando se exceden. La efectividad se genera

---

<sup>32</sup> Duchessi P. (2003). *Como crear valor para el cliente*. México: Panorama. p 76.

cuando se conocen las necesidades de los clientes y las satisfacen. La comprensión de las necesidades de los clientes se basa en las dimensiones de las fuerzas competitivas de calidad, precio y rapidez.

La rapidez es esencial en el mundo actual de los negocios, con el desarrollo, producción y tiempos de entrega cada vez mas cortos, los clientes se han acostumbrado a recibir los productos y servicios rápida, fácil y convenientemente.

De acuerdo con Alvin Toffler el mundo se dividirá en rápidos y lentos<sup>33</sup>, en los sistemas rápidos, la tecnología avanzada, acelera la producción, su ritmo viene determinado por la velocidad de las transacciones, el tiempo necesario para tomar decisiones, la velocidad con la que se crean las nuevas ideas, el ritmo con el que estas se aplican en el mercado, la velocidad de los flujos de capital y sobre todo la velocidad con la que los datos, la información y el conocimiento fluyen a través del sistema, esta aceleración hace que cada unidad de tiempo que se ahorre sea mas valiosa que la ultima unidad, creando un bucle de realimentación positiva que aumenta la aceleración.

La estrategia basada en considerar el factor tiempo se pueden agrupar de la siguiente Forma:<sup>34</sup>

- Rediseño de los procesos productivos y orientación con base en la velocidad de respuesta.
- Eliminación o reducción al mínimo posible de las actividades que no agregan valor.
- Rediseño y optimización de la cadena de estructuras intermedias entre la empresa y el cliente.

En los referente a la calidad, existe la necesidad de diferenciar entre la calidad del producto y la calidad del servicio, las dimensiones básicas de la calidad del producto son:<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Toffler A. (1990). *El cambio del poder: conocimientos bienestar y violencia en el umbral del siglo XXI*. España: Plaza & Janes Editores. p 457

<sup>34</sup> Valdez B. (1995). *Conocimiento es futuro: hacia la sexta generación de los procesos de calidad*. México: FUNTEC. p 57.

<sup>35</sup> Duchessi P. (2003). *Como crear valor para el cliente*. México: Panorama. p 79.

- Desempeño: las características primarias del producto.
- Cualidades : características que complementan las características primarias.
- Confiabilidad: la probabilidad de que el producto funcione correctamente durante un tiempo.
- Conformidad a especificaciones: grado hasta el cual el producto cumple con las especificaciones de diseño.
- Durabilidad vida útil del producto.
- Servicio: facilidad de darle servicio al producto.
- Estética: medida de cómo se ve, se siente, huele un producto.
- Calidad percibida: reputación general de calidad de la empresa.

Las dimensiones de calidad en el servicio son:<sup>36</sup>

- Confiabilidad: en el aspecto de consistencia de desempeño (esto es el servicio correcto desde la primera vez y todas las veces).
- Capacidad de respuesta: voluntad para proporcionar el servicio en cualquier momento.
- Acceso: facilidad de acceso y tiempo de espera.
- Competencia: Habilidad y conocimiento para suministrar el servicio.
- Cortesía: trato educación y actitud amistosa del personal de contacto.
- Comunicación: habilidad para mantener informados a los clientes escucharlos y explicar el servicio.
- Credibilidad confianza y honestidad.
- Seguridad: ausencia de daños o riesgos.
- Comprensión: habilidad para comprender las necesidades de los clientes.
- Tangibles: facilidades físicas apariencia del personal de contacto y presentación física del servicio.

Las empresas no tienen que competir en todas las dimensiones únicamente en aquellas pertinentes para su mercado objetivo. Por ello deben determinar con precisión cuáles son los factores de la calidad del producto o servicio adecuados para sus clientes.

---

<sup>36</sup> Ibid, p 80.

### **2.3.1.3 Medición y monitoreo de las expectativas de los clientes.**

Las empresas eficaces monitorean de manera permanente para asegurarse que están cumpliendo con las expectativas de los clientes. Existen varios enfoques para desarrollar este conocimiento de las necesidades y expectativas y para medir que tanto se están cumpliendo estos enfoques forman una curva continua de comprensión de la información en este punto es posible observar quejas de los clientes, referencias, encuestas formales, grupos de enfoque y entrevista con los clientes estos procedimientos pueden capturar datos de necesidades importantes y medir directamente la satisfacción del cliente.<sup>37</sup>

### **2.3.1.4 Diseño o elección de la propuesta de valor.**

Suministrar valor real al cliente es importante ya que de esto depende la venta y aceptación de un producto o servicio, las personas toman decisiones de compra basándose en su percepción de valor, esto es hasta que grado se satisfacen sus necesidades y expectativas sobre la calidad del producto, la calidad del servicio y el precio.

### **2.3.1.5 Propuesta de valor.**

Cuando se conocen las necesidades, estrategias y deseos de los clientes una empresa puede desarrollar una propuesta de valor que le permita atraer nuevos clientes, retener los actuales y cumplir con sus objetivos de rentabilidad, cuando una empresa maximiza el valor para sus clientes el resultado es exitoso de hecho la clave del éxito para el mundo moderno de los negocios es la capacidad para comprender que constituye valor en las mentes de sus clientes y la capacidad para suministrar continuamente ese valor mejor que la competencia.<sup>38</sup>

Los ingredientes básicos del valor para el cliente son calidad del producto, calidad del servicio y el precio, las empresas pueden aumentar el valor

---

<sup>37</sup> Rothschild W. (1990). *Como ganar (y conservar) la ventaja competitiva en los negocios*. México: McGraw Hill. p 89.

<sup>38</sup> Kotler P. (2001) *Dirección de marketing: la edición del milenio*, México: Prentice Hall. p 36.

cumpliendo o excediendo las expectativas de los clientes a lo largo de estas dimensiones o de todas ellas, por ello la empresa deberá de decidir la combinación exacta de factores que determinen las características del producto nivel de servicio y el precio que el cliente esta dispuesto a pagar por la combinación de estas.

### **2.3.1.6 Entrega de valor.**

Uno de los importantes determinantes del valor para los clientes es la efectividad operativa que esta representada por un conjunto de procesos de negocios efectivos y eficientes, una empresa genera productos y servicios por medio de sus procesos de negocios, un proceso de negocios es un conjunto de actividades secuenciales y coordinadas que transforman las entradas en una o más salidas. Puede ser un trabajo de flujo de materiales, gente información e incluso conocimiento.

El diseño general de un proceso de negocios determina

- El conjunto que beneficios que constituye el producto o servicio.
- El grado de diferenciación del producto o servicio.
- El numero y la naturaleza de las actividades desarrolladas para suministrar el producto o servicio.
- La localización de las actividades.
- Las tecnologías asociadas y él numero de personas involucradas.
- El desempeño del proceso en cuanto al costo.
- El grado de satisfacción experimentado por los clientes.

Una estrategia básica en la organización general del proceso de negocios depende del volumen procesado y del nivel de estandarización del producto o servicio. Los grupos de enfoque en los procesos tienen actividades similares, como resultado los empleados y las tecnologías se organizan con respecto a actividades específicas.

La secuencia de actividades, empleados y tecnologías de programas enfocados en el producto o servicio promueven un flujo coherente de trabajo.

Toda organización tiene un conjunto de procesos básicos de negocios que impulsan hacia delante, estos son fundamentales para las operaciones de la empresa y su eventual éxito. La capacidad de la empresa de crear valor para el cliente depende de la forma en que estos procesos generen los productos y servicios con costos más bajos y de mayor calidad.

Las organizaciones deben de identificar todos sus procesos básicos, comprender sus prioridades, aislar aquellos que carezcan de efectividad operacional y tomar medidas necesarias para mejorarlos, para ello es necesario determinar:<sup>39</sup>

- Los procesos con mayor impacto en la creación de valor para el cliente.
- Los procesos de mayor visibilidad para el cliente.
- Los procesos que aceleran los resultados positivos.
- Los procesos que mayor impacto tienen en los resultados financieros de la empresa en términos de costos o ingresos.

Los procesos deben de concebirse como un conjunto de componentes interrelacionados que forman parte de un sistema global que da servicio a una gran cantidad de clientes, constituido por numerosas actividades, cruzar barreras funcionales y opera con un nivel aceptable de desempeño que requieren una buena comprensión de las actividades relacionadas, que proporcionen una idea clara de quienes están involucrados, que esta sucediendo, cuando sucede, donde sucede, y las razones del desempeño para ello es conveniente aplicar los siguientes pasos.

- Definir los requerimientos de los clientes en términos de necesidades y expectativas.
- Comprender la naturaleza de la brecha entre el desempeño real y los requerimientos actuales.
- Determinar cuando y donde ocurren las actividades.
- Identificar entidades (funciones de negocios) involucradas en el proceso
- Identificar las interrelaciones críticas entre cada entidad.

---

<sup>39</sup> Duchessi P. (2003). *Como crear valor para el cliente*. México: Panorama. p 113.



- Medir y documentar el desempeño del proceso con respecto a los requerimientos internos y externos impuestos a los proyectos por la empresa y sus clientes.

El éxito de una organización depende de que tan bien los procesos son realizados y la efectividad de las interrelaciones entre estos, de la misma forma de la coordinación de los procesos que crean valor y de buscar nuevas formas de mejorarlos, en la medida en que una organización pueda desempeñar ciertas actividades mejor que sus competidores, podrá lograr una ventaja competitiva y tener una alta efectividad.

## Capítulo 3

### Desarrollo de la persona por medio del aprendizaje.

---

El logro de objetivos se obtiene a través de acciones enfocadas efectuadas por personas, su efectividad esta en relación directa con el conocimiento, practica y experiencia que tenga para realizar dichas acciones, cuando se establece un nuevo proceso o bien la persona se enfrenta por primera vez a realizar una nueva actividad es necesario iniciar un proceso de aprendizaje que conlleve al desarrollo de la persona y de esta forma mejorar continuamente la efectividad.

Los procesos mentales, atención el pensamiento, el recuerdo, el planear, la expectación, el desear, las fantasías, y la conciencia de sí mismos son la materia prima para el enfoque cognoscitivo, de acuerdo con el filósofo Karl Jaspers<sup>40</sup> los seres humanos no únicamente existen sino también saben que existen. Las percepciones e interpretaciones del individuo determinan su conducta subsecuente, así para comprender la conducta de una persona no basta con conocer la situación externa objetiva, debe también entenderse que le parece subjetivamente dicha situación a esa persona.

#### 3.1 Humanismo.

El humanismo acentúa la importancia que poseen, para determinar la realidad, las experiencias actuales y consientes de la persona, el enfoque humanista considera que es buena la naturaleza humana y juzga que dicha naturaleza no es mala ni neutra, es activa y no pasiva. No le basta adaptarse sino que pugna por crecer y se esfuerza por cambiar y reestructurar su medio ambiente. El enfoque humanista se ocupa de desarrollar el potencial humano y no se contenta con su adecuado funcionamiento, representa un compromiso para llegar a ser humanos, acentuar la totalidad y unicidad del individuo, una preocupación por mejorar la condición humana así como entender al individuo.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Jasper K. (1963). *General psychopathology*. Manchester Inglaterra: Manchester University Press.

<sup>41</sup> Feldman R. (2002). *Psicología: con aplicaciones en países de habla hispana*. México: McGraw Hill. p 475.

El objetivo del ser viviente es evolucionar de modo continuo experimentar los gozos de la vida y participar en la creación de nuevas formas en vez de asentarse con el propósito de adaptarse a las formas existentes, por ello el aprendizaje se convierte en la fuente del desarrollo de la persona.

### **3.2 Aprendizaje humano.**

El aprendizaje se define como un cambio relativamente permanente en la conducta producido por la experiencia.<sup>42</sup> Es el proceso de aprendizaje el que nos libera de las restricciones impuestas, tanto por nuestro medio ambiente natural como por nuestra herencia fisiológica y la historia de nuestra especie.<sup>43</sup> Los seres humanos han aprendido a volar a vivir en estaciones espaciales, a ensanchar los límites de sus capacidades sensoriales a través de los microscopios y de los radiotelescopios, hemos descubierto que la vida se prolonga con una dieta adecuada, determinados medicamentos y operaciones quirúrgicas, también hemos hallado la forma de modificar el medio ambiente.

Estas y otras conquistas humanas se deben en gran parte al haber aprendido a convertirnos en predictores precisos y congruentes. Existen dos clases fundamentales de predicciones que debemos aprender a efectuar con seguridad; la primera que eventos seguirán a que eventos, de a que eventos en nuestro cuerpo y en el medio ambiente, la segunda que eventos seguirán a nuestras propias acciones o respuestas.<sup>44</sup> Adquiridos dichos conocimientos, podemos pasar de la predicción al control, el cual adquiriremos interviniendo para cambiar los eventos ambientales o sus efectos sobre nosotros, modificando la conducta de otras personas y transformando nuestra conducta a fin de hacerla mas apropiada o efectiva.

Los seres humanos identifican correlaciones ambientales cuando se enteran de la regularidad con que acontecen juntos ciertos eventos. Con base en esta correlación pueden hacerse predicciones acerca de la probabilidad de eventos futuros, a partir del conocimiento de eventos presentes o pasados.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> Worchel E. (1998). *Psicología: fundamentos y aplicaciones*. España: Prentice Hall. p 180.

<sup>43</sup> Zimbardo P. (1984) *Psicología y vida*. México: Trillas. p 60.

<sup>44</sup> Worchel E. (1998). *Psicología: fundamentos y aplicaciones*. España: Prentice Hall. p 185.

<sup>45</sup> Ibid. p 61

Un estímulo se convierte en una señal siempre que proporcione información acerca de la probabilidad de que ocurrirá otro estímulo. Existe una infinita variedad de eventos de estímulos en el medio ambiente, pero sólo algunos guardan entre sí la relación aquí descrita con respecto a la información. ¿Cómo entonces aprende una persona a seleccionar aquellos eventos que representan la ocurrencia de un hecho? Si las ideas han de asociarse en la mente humana, deben entonces de ocurrir de modo contiguo, dicho de otra forma la señal y la cosa señalada deben experimentarse lo suficientemente contiguas, juntas en espacio y tiempo para que las consideremos como relacionadas entre sí, de allí que a la primera pronto va a venir la segunda. Si dos eventos se repiten mucho se dice que tienen una frecuencia elevada y una frecuencia elevada intensifica el aprendizaje de relación.<sup>46</sup>

Cuando una persona conoce la estructura de la conducta a partir de correlaciones existentes entre pares de respuestas, primero conocerá la estructura de su propia conducta y después por observación o inferencia, la estructura de la conducta de los demás, se aprende que respuestas se hallan relacionadas entre sí y luego se hacen predicciones con base en este aprendizaje.

Los seres humanos aprenden también que los eventos ambientales ejercen consecuencias sobre sus acciones y que estas imprimen sus consecuencias propias sobre dichos eventos, de esta forma una persona llega a predecir cuales eventos del medio ambiente le pueden causar daño y reaccionara ante ellos o bien de una forma más positiva llegara a predecir con bastante exactitud que estímulos le brindara algún tipo de satisfacción, luego tratara de disponer su vida de tal forma que el medio ambiente le provea una buena oportunidad para proporcionarle sus dones.

Otro tipo general de relaciones es el de la respuesta ofrecida y las consecuencias que esta ejerce sobre el medio ambiente, algunas de las acciones de una persona ejercen un efecto mientras que otras no tienen efecto alguno. Cuando las acciones de una persona influyen de modo predecible sobre el medio ambiente descubre que aspectos de ese medio son susceptibles de control.

---

<sup>46</sup> Ibidem.

### 3.3 Cambio de patrones de la conducta humana.

La conducta cambia cuando son modificados sus efectos, las condiciones que la producen o el marco dentro del cual ocurren, el aprendizaje ocurra cuando se presentan cambios relativamente duraderos en la conducta por la presencia de un estímulo. La estimulación incrementa la probabilidad de ocurrencia de una conducta cuando se presenta inmediatamente después de la ocurrencia de la conducta.<sup>47</sup>

Reciben el nombre de reforzadores positivos aquellos estímulos que funcionan para mantener la respuesta o para incrementar su tendencia o intensidad, Hull<sup>48</sup> en 1943 delinea cuatro condiciones básicas de control positivo que acrecienta la eficacia que los reforzadores poseen para influir en la conducta:

- Frecuencia de reforzamiento.
- Rapidez o celeridad para aplicar el reforzamiento. (que tan rápido se aplico el reforzamiento después de la ocurrencia de la conducta).
- Cantidad de reforzamiento (magnitud).
- Calidad del reforzamiento (que tan atractivo es para la persona).

Por lo anterior el vigor de la respuesta recibe su impulso mas fuerte cuando después de que se presenta la respuesta correcta se proporcionan de inmediato y repetidamente muchos reforzadores.

### 3.4 Obtención de la primera conducta.

Dentro del aprendizaje un problema básico es el de generar por primera vez la conducta que se quiere obtener. Existen diferentes enfoques para conseguir que el individuo presente la primera respuesta correcta que se quiere reforzar, Zimbardo Philip<sup>49</sup> plantea las siguientes pautas para obtener la primera respuesta:

---

<sup>47</sup> Gibson J. & Donnelly J. (1996). *Organizaciones: Conducta estructura proceso*. México: McGraw Hill. p 81.

<sup>48</sup> Hull C. (1943) *Principles of behavior: An introduction to behavior theory*. Nueva York: Appleton-Century-Crofts.

<sup>49</sup> Zimbardo P. (1984) *Psicología y vida*. México: Trillas. p 95-97.

**Incrementar la motivación.** El hecho de estimular a la persona para que responda incrementa la probabilidad de que una de las respuestas sea la correcta, el objetivo es incrementar el nivel de actividad del individuo, que este emita muchas respuestas, cuando ocurra la respuesta correcta, hay que reforzarla de inmediato. No es necesario que la motivación consista únicamente en la privación de algo que se desea o se necesita, la motivación puede provenir de un reto a la destreza personal o de una competencia. En el siguiente capítulo se tratara de forma mas especifica la motivación.

Existen varias consecuencias negativas posibles derivadas de este aumento en la motivación, no se recomienda cuando el individuo carece de la habilidad requerida para efectuar la respuesta. El acrecentar la motivación tampoco es apropiado cuando la respuesta esta inhibida por un alto nivel de temor, en estas circunstancias el aumento de la motivación incrementa la magnitud del conflicto y la experiencia del estrés. Cuando se emplea la motivación externa para hacer que una persona efectué una tarea determinada, es posible que esa persona posea una menor motivación auto generada para llevar a cabo la tarea en otra ocasión.

**Disminuir las restricciones.** Si la persona aprendió ya las habilidades comprendidas en la realización de la respuesta correcta, pero no las emite en condiciones de motivación, es posible que la respuesta este inhibida o suprimida. Quizá hábitos o creencia previamente aprendidos sean incompatibles con la emisión de la respuesta deseada. El miedo al ridículo o al rechazo previsto impiden que una persona responda en publico incluso cuando tenga la capacidad y el deseo de desempeñarse correctamente.

El descubrir y debilitar las motivaciones que compiten entre sí o el encontrar y eliminar los reforzadores que no dejan de inhibir la conducta, permiten encontrar o propiciar un medio ambiente que ayude a que la persona emita la respuesta correcta, desde el punto de vista negativo al disminuir las restricciones es posible que el factor, cualquiera que sea, que inhibe una conducta determinada esta manteniendo inhibida también a otras conductas indeseables que no se desea liberar.

**Estructurar el medio ambiente.** Como complemento al punto anterior, propiciar un ambiente favorable y seguro incrementa la probabilidad de que el individuo este en posibilidad de emitir la respuesta deseada, si se simplifica el entorno y se dan el mayor número de facilidades. La estructuración del medio ambiente no se refiere exclusivamente a la modificación del entorno físico si no al medio ambiente de las relaciones interpersonales en donde las personas estén abiertas a las demás<sup>50</sup>, en un ámbito de cordialidad y comprensión.

**Forzar.** Con mucha frecuencia el método más eficiente para lograr aquella primera respuesta correcta es ayudar físicamente a su ejecución e inmediatamente después reforzar de forma positiva dicha respuesta. Esta técnica rápida para producir la respuesta ejerce probablemente las peores consecuencias a largo plazo, especialmente cuando las personas participan involuntariamente o a disgusto en la técnica o cuando es inepto el individuo que la aplica. El grado de rudeza empleado para forzar la respuesta generará respuestas emocionales negativas hacia el maestro, ahondará el sentimiento de inadecuación personal o conducirá al sujeto a efectuar mecánicamente la respuesta correcta, sin entender el principio que la produjo.

**Imitación.** El aprendizaje por observación requiere de un modelo para ser imitado, es valioso cuando no pueden comunicarse mediante palabras los detalles de una tarea compleja, en esta clase de aprendizaje, la frase que mejor lo describe es la de repita por favor.

Por otra parte, el depender excesivamente de un modelo (el cual generalmente es una figura de autoridad) puede limitar la iniciativa personal y enseñarle a una persona a ser conformista, puede conducir también a la imitación de otras respuestas efectuadas por el modelo.

**Instrucción.** La habilidad para emplear el lenguaje puede facilitar algunas clases de aprendizaje, asimismo puede acelerar la producción de la respuesta correcta. De hecho las instrucciones verbales pueden utilizarse no sólo para delinear como debería de efectuarse la respuesta sino también para describir las consecuencias que provocara el responder de esa manera.

---

<sup>50</sup> Wheatley M. (1994). *El liderazgo y la nueva ciencia: la organización vista desde las fronteras del siglo XXI*. Argentina: Vergara. p 71.

A través de las instrucciones verbales es posible comunicar complejas secuencias y principios abstractos. También puede transmitirse verbalmente la información respectiva a la demora de la respuesta, las maneras de emplear un aprendizaje pasado e instrucciones para un aprendizaje futuro.

Naturalmente el seguir las instrucciones presupone la comprensión de las mismas lo cual no siempre sucede, la ambigüedad en el uso del lenguaje, las habilidades conceptuales o verbales inadecuadas y la diferencia ocasional entre lo que se quiso decir y lo que realmente se dice, constituyen factores que tal vez reduzcan la eficacia de las instrucciones suministradas. Sin embargo instrucciones excesivamente explícitas pueden conducir a largo plazo a que la persona por dependencia aprendida, necesite que se le diga con exactitud que hacer y como hacerlo. El resultado será una pérdida de curiosidad intelectual y un temor de asumir riesgos.

**Ensayo y error.** Es una de las técnicas menos efectivas para obtener la primera respuesta correcta, sin embargo puede ofrecer cuando funcionan las consecuencias a largo plazo más deseables, en este enfoque los triunfadores son pocos. No obstante para estos pocos el reforzamiento es realmente grande, mas todavía en este enfoque se refuerza no sólo la respuesta correcta sino también todo el proceso en búsqueda de la solución. De esta manera quienes tuvieron éxito en aprender son alentados a elevar su nivel de aspiraciones, a correr mas riesgos y a ser más independientes.

### **3.5 Moldeamiento de la conducta mediante aproximaciones sucesivas.**

El moldeamiento, es un método para producir nuevas conductas, las cuales se consiguen reforzando en forma diferenciada elementos de conducta que se aproximen a la conducta específica deseada. El resultado conductual específico forma la respuesta objetivo la cual esta integrada por elementos o partes que el individuo ya puede emitir.<sup>51</sup>

Al principio se refuerza cualquier elemento de la respuesta objetivo, luego se hace más estricto el criterio de reforzamiento: únicamente se reforzarán aquellas respuestas que sucesivamente vayan siendo más similares a la

---

<sup>51</sup> Zimbardo P. (1984) *Psicología y vida*. México: Trillas. p 99.



respuesta objetivo. Por ultimo si se desea recibir algún premio la persona debe reunir todas las partes de la respuesta objetivo o presentar la respuesta total en forma especifica. Se llama aproximaciones sucesivas a esta técnica en que se refuerzan los elementos conductuales que constituyen aproximaciones a la respuesta objetivo.

Para moldear cierta conducta deseada debe prestarse atención a varios puntos: determinar que es un reforzador efectivo para cada individuo en particular, suministrar de inmediato ese reforzador de acuerdo con un programa sistemático, especificar con claridad la conducta objetivo, hacer cada vez más estricto el criterio de reforzamiento a medida que el individuo va dominando cada objetivo de respuesta o intermedios.

Todas las habilidades complejas que posee una persona empezaron como respuestas sencillas que mediante el moldeamiento fueron criándose para llegar a la madurez. El moldeamiento intencional abarca el progreso sistemático hacia una conducta objetivo, de acuerdo a los procesos ya delineados.

### **3.6 Procesos de control aversivo.**

Los procesos de control positivo promueven respuestas deseables haciendo que la presentación del estímulo dependa de la acción correcta, para detener una respuesta indeseable se usa por el contrario un control aversivo. El control aversivo daña, pueden formar parte de este control o bien estímulos físicos dolorosos o bien la amenaza de aplicar dichos estímulos, estímulos sociales dolorosos, como el ridículo o el rechazo pueden ser a veces agentes de control incluso más poderosos.<sup>52</sup>

**Escape o evitación.** En este condicionamiento se fortalece y mantiene la conducta que efectivamente hace que termine la fuente de estimulación aversiva, esto recibe el nombre de reforzamiento negativo.

**Castigo.** Los principios del castigo son comparables a los principios del refuerzo positivo pero mientras que el positivo incrementa la probabilidad de

---

<sup>52</sup> Geldard F. (1975). *Fundamentos de Psicología*. México: Trillas. p 83.

una respuesta el castigo disminuye dicha probabilidad, no obstante el castigo en situaciones sociales puede tener a menudo efectos colaterales indeseables.<sup>53</sup>

Castigar a la respuesta y no a la persona, las respuestas son reforzadas ya sea en forma positiva o negativa las personas son recompensadas o castigadas, ampliando esta distinción y aplicando el uso efectivo y humano del castigo podría añadirse que las respuestas indeseables pueden ser castigadas, las personas no deberían serlo, aunque las respuestas pueden ser indeseables, a las personas nunca se les debe hacer sentir que son indeseables.

El castigo a menudo funciona, sin embargo si no es administrado dentro de un contexto positivo, quien aplique el castigo posiblemente descubra que gana una batalla pero perdió la guerra, a continuación se relacionan algunas pautas para usar el castigo de manera constructiva (adaptadas de Parke y Walters, 1967; Arzin y Holz 1966).<sup>54</sup>

**Especifique la respuesta.** Debe de hacerse explícito, con claridad, que respuesta específica es la castigada, por que y cuales alternativas son posibles.

**Respuestas alternativas.** El individuo siempre debe poseer la posibilidad de efectuar una respuesta que no reciba el estímulo de castigo sino que sea reforzada positivamente.

**Límites situacionales.** La interacción social aversiva del castigo ha de limitarse claramente a situación en que ocurra la respuesta a castigar, no debe abarcar situaciones o momentos inconexos con esa situación.

**Oportunidad.** El castigo tiene que seguir de inmediato a la respuesta cada vez que ella ocurra.

**Escape.** No habrá medios no autorizados de escape, evitación o distracción.

---

<sup>53</sup> Worchel E. (1998). *Psicología: fundamentos y aplicaciones*. España: Prentice Hall. p 197

<sup>54</sup> Parke R. & Walters R. (1967). Some factors influencing the efficacy of punishment training for inducing response inhibition. *Monographs of the society for research in child development*. p 32.

**Intensidad del estímulo del castigo.** El estímulo del castigo deberá hallarse al máximo nivel razonable.

**Duración.** Evítese los castigos prolongados.

**Estímulos condicionados de castigo.** Para reducir la frecuencia de la respuesta y no dañar al individuo, puede utilizarse un estímulo neutro, que se asocie constantemente con el estímulo de castigo.

**Muestras de simpatía o afecto.** Quienes castiguen no deben proporcionar reforzamiento positivo en vinculación con el castigo. Si lo hacen, los reforzamientos dichos bastarán para mantener la respuesta no deseada.

**Tiempos fuera.** Los efectos del castigo se mantienen con el empleo de periodos de tiempos fuera en que el reforzamiento positivo deseado se suprime a causa de la respuesta indeseable.

**Motivación.** Debe reducirse la motivación relacionada con la respuesta que se castiga.

**Generalización de los actos.** En ninguna circunstancia la persona que castiga hará con base en la respuesta castigada, generalizaciones que partan de la respuesta específica, hacia los rasgos personales del carácter (eres malo, eres un estúpido, eres flojo etc.) estas inferencias acerca de los rasgos personales permanecen en la conciencia de una persona mucho tiempo después de que se ha extinguido la conducta castigada y que se ha olvidado el castigo.

Existen pruebas sustanciales de que el uso controlado y juicioso del castigo es eficaz cuando el castigo se emplea como un método dentro de un programa de control conductual que de ordinario recalca el reforzamiento positivo. Sin embargo el castigo generalmente es contra productivo.

El castigo puede producir más respuestas indeseables de la que suprime, puede ser ineficaz o algo peor puede causar que se dañen permanentemente las relaciones humanas.

A menudo se generaliza demasiado las fuertes emociones asociadas con el acto de castigar, la persona castigada puede volverse tímida en exceso y disminuir su autoestima.

El castigo ordinariamente suprime la acción indeseable sólo en presencia de quien castiga, esto conduce a un conjunto generalmente aceptable de creencias según las cuales la vigilancia es necesaria para un buen comportamiento.

Es muy fácil que una persona mas fuerte, que funciones como agente de castigo menosprecie el carácter doloroso del castigo administrado a una persona más débil, es factible perder el control racional del acto de castigo y abusar de la persona a la que se le esta administrando el castigo.

La situación de castigo puede constituir un marco para aprender el significado del poder social, es mejor castigar que ser castigado.

La presencia de testigos del castigo es una fuente adicional de adversidad, la humillación de ser castigado puede prevalecer mucho más tiempo que el efecto directo del castigo.

### **3.7 Teoría de aprendizaje social.**

Los individuos también aprenden al observar lo que pasa con otra gente y al escuchar acerca de algo. Así como también por experiencias directas. Así por ejemplo, mucho de lo que hemos aprendido, proviene de los modelos de observación; padres maestros, compañeros, jefes y otros. Este enfoque que hemos aprendido a través tanto de la observación y experiencia directa se ha llamado teoría del aprendizaje social.<sup>55</sup>

Aunque la teoría del aprendizaje social es una extensión del condicionamiento operante esto es asume que el comportamiento es una función de las consecuencias, también admite la existencia del aprendizaje por observación y la importancia de la percepción en el aprendizaje. La gente

---

<sup>55</sup> Feldman R. (2002). *Psicología: con aplicaciones en países de habla hispana*. México: McGraw Hill. p 213.

responde la manera en que definen las consecuencias y no a las consecuencias objetivas en sí mismas.

La influencia de los modelos es central para el punto de vista del aprendizaje social,<sup>56</sup> cuatro procesos se han encontrado al determinar la influencia que un modelo tendrá sobre un individuo:

**Procesos de atención.** Las personas aprenden de un modelo cuando reconocen y ponen atención en sus características críticas y en los aspectos significativos de la conducta del modelo. Tendemos a estar más influidos por modelos que son atractivos, repetidamente disponibles, importantes para nosotros o similares a nosotros en nuestra estimación.

**Procesos de retención.** La influencia del modelo dependerá de lo bien que el individuo recuerde la acción del modelo después de que este ya no este disponible, el uso de representaciones simbólicas capacita a la persona para almacenarlos en la memoria y recordarlos cuando se considera conveniente.

**Procesos de reproducción motora.** Después de que una persona ha visto un nuevo comportamiento al observar el modelo, el observar debe convertirse en el hacer. Este proceso entonces demuestra que el individuo puede desempeñar las actividades moldeadas.

**Proceso de reforzamiento.** Los individuos estarán motivados a mostrar el comportamiento moldeado si se proporcionan incentivos positivos o recompensas, los comportamientos que son reforzados positivamente recibirán más atención, tendrán mejor aprendizaje y se realizarán más a menudo.

Cuando tratamos de moldear a los individuos guiando su aprendizaje en pasos graduales estamos moldeando la conducta o el comportamiento. Moldeamos el comportamiento al reforzar en forma sistemática cada paso sucesivo que acerca más al individuo a la respuesta deseada.

---

<sup>56</sup> Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs N.J.: Prentice Hill.

### 3.8 Tipos de aprendizaje.

**Aprendizaje factual.** Es aquel que se refiere a datos y hechos que proporcionan información verbal y que se aprenden de manera literal o al pie de la letra, este se logra sin comprensión de la información, bajo una lógica reproductiva o memorística y en donde poco importan los conocimientos previos.

**El aprendizaje conceptual.** Es construido a partir del aprendizaje de conceptos, principios, explicaciones, los cuales no tienen que ser aprendidos en forma literal, sino abstrayendo su significado esencial o identificando las características definitorias y reglas que lo componen, ocurre una asimilación sobre el significado de la información nueva, se comprende lo que se está aprendiendo para lo cual es imprescindible el uso de los conocimientos previos.

Para el aprendizaje conceptual es necesario que los materiales y contenidos de aprendizaje se organicen y estructuren correctamente.

**El aprendizaje de contenidos procedimentales.** Es aquel conocimiento que se refiere a la ejecución de procedimientos, estrategias técnicas habilidades, destrezas, métodos etc. Es de tipo práctico por que está basado en la realización de varias acciones u operaciones.

Los procedimientos pueden ser definidos como un conjunto de acciones ordenadas y dirigidas hacia la consecución de una meta determinada, es un proceso gradual que debe considerarse en varias dimensiones.

De una etapa inicial de ejecución insegura, lenta e inexperta hasta una ejecución rápida y experta.

De la ejecución del procedimiento realizada con un alto nivel de control consciente, hasta la ejecución con un bajo nivel de atención consciente y una realización casi automática.

De una ejecución con esfuerzo, desordenada y sujeta a tanteo por ensayo y error hasta una ejecución articulada ordenada y regida por reglas.

De una comprensión insipiente de los pasos y de la meta que el procedimiento pretende hasta una comprensión plena de las acciones involucradas y del logro de una meta plenamente identificada.

La enseñanza del procedimiento se basa en el traspaso progresivo del control y responsabilidad en el manejo de la competencia procedimental a través de la participación guiada y con la asistencia continua, pero paulatinamente decreciente, la cual ocurre al mismo tiempo que se genera la creciente mejora en el manejo del procedimiento.

### **3.9 El proceso de la formación de aprendizaje de comportamiento estratégico.**

El proceso de aprendizaje de comportamiento estratégico implica la capacidad del individuo de conocer, analizar y controlar los propios mecanismos de aprendizaje incluye también el conocimiento y control de los factores personales entre los que se destaca el auto concepto, la autoestima y la auto eficacia.

Se entiende por auto concepto el conocimiento del individuo de sus propias capacidades mentales y por auto estima como el valor o evaluación afectiva que la persona realiza de sí misma, de la misma forma la auto eficacia considera la percepción del individuo de su capacidad de aplicar correctamente los conocimientos y habilidades que ya posee, de esta forma la percepción y valoración de las propias habilidades puede determinar el comportamiento estratégico.<sup>57</sup>

El conocimiento de las propias capacidades y limitaciones se va construyendo a lo largo del desarrollo de forma global y acerca de toda actividad cognitiva se forma progresivamente un auto concepto cognitivo de las capacidades mentales en general.

Cuando una persona tiene conciencia de su forma de aprender y conoce estrategias de aprendizaje que el mismo puede regular se favorece el conocimiento de las propias capacidades y limitaciones y aun más la

---

<sup>57</sup> Worchel E. (1998). *Psicología: fundamentos y aplicaciones*. España: Prentice Hall. p 201.

posibilidad de actuar sobre ellas, en este ámbito a mayor conocimiento y control de los procedimientos de aprendizaje mayor autoestima y motivación intrínseca.<sup>58</sup>

En la medida que se favorece la reflexión consciente, la regulación y la toma de decisiones con relación a las propias habilidades, contribuirá a la mejora del auto concepto y un buen conocimiento y control sobre las propias capacidades contribuirá a un mayor nivel de conciencia y regulación necesarios para realizar un comportamiento estratégico.

El aprendizaje de comportamientos estratégicos requiere:

- Reflexión constante para explicarse los problemas que van apareciendo y tomar decisiones sobre las alternativas de solución.
- Planificación de los cursos de acción para resolver un problema en específico.
- Realización de las actividades, acciones o tareas que solucionan un problema
- Evaluación de la propia conducta determinando si los resultados alcanzados concuerdan con los objetivos planteados.

### **3.10 Aprendizaje significativo.**

El aprendizaje significativo se refiere a la posibilidad de establecer vínculos sustantivos entre lo que hay que aprender y lo que ya se sabe, aprender significativamente quiere decir poder atribuir significado al material objeto de aprendizaje, dicha atribución sólo se puede efectuar a partir de lo que ya se conoce, supone siempre su revisión, modificación y enriquecimiento estableciendo nuevas conexiones y relaciones entre el conocimiento anterior y el nuevo, con lo que se asegura la memorización y la funcionalidad del nuevo aprendizaje.<sup>59</sup>

Un aprendizaje es funcional cuando la persona que lo ha realizado puede utilizarlo efectivamente en una situación concreta para resolver un problema

---

<sup>58</sup> Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el D.F. (2001). *El diseño de ambientes de aprendizaje: curso taller de actualización*. México: SEP.

<sup>59</sup> *Ibidem*.



determinado dicha utilización se hace extensiva a la posibilidad de usar lo aprendido para abordar nuevas situaciones, para efectuar nuevos aprendizajes.

En esta perspectiva, la posibilidad de aprender se encuentra en relación directa a la cantidad y calidad de los aprendizajes previos realizados y a las conexiones que se establecen entre ellos. Cuanto más rica en elementos y relaciones es la estructura cognitiva de una persona más posibilidades tiene de atribuir significado a materiales y situaciones novedosas y por tanto más posibilidades tienen de aprender significativamente nuevos contenidos.

El aprendizaje significativo requiere la confluencia de un cierto número de condiciones.

En primer lugar es necesario que el material que debe aprender se preste a ello, que sea potencialmente significativo, que sea coherente, claro y organizado.

En segundo término se requiere que la persona disponga del bagaje indispensable para la atribución de significados, que disponga de los conocimientos previos pertinentes que le van a permitir abordar nuevos aprendizajes.

En tercer término es necesaria una actitud favorable a la realización de aprendizajes significativos que requiere una actividad compleja, seleccionar esquemas de conocimiento previos pertinentes, aplicarlos a la nueva situación, revisarlos y modificarlos, proceder a su reestructuración, al establecimiento de nuevas relaciones y evaluar su adecuación para lo cual la persona debe estar suficientemente motivada.

### **3.11 Capacitación y adiestramiento.**

Con el fin de asegurar la efectividad de la organización es conveniente establecer procesos de transmisión del conocimiento, de desarrollo de habilidades y de desarrollo del factor humano.

La capacitación y el adiestramiento son procesos de transmisión de conocimiento que se manifiestan en actitudes y hábitos entre el personal, afectando en forma directa la efectividad de la organización y la creación de valor que tiene un impacto en el desarrollo del hombre, en su medio social y laboral.<sup>60</sup>

La capacitación es un medio de enseñanza, por medio del cual se prepara a una persona para desarrollar una actividad determinada en la que ella misma se realiza como tal, se hace especial énfasis en aspectos de retención, análisis de actitudes y valores de los individuos buscando el desarrollo de las áreas de aprendizaje, cognoscitiva y afectiva, de ahí que el capacitador deba poseer conocimientos sobre el hombre, sus necesidades, problemas y aspiraciones.<sup>61</sup>

La capacitación permite que la persona además de desempeñarse mejor en su puesto, se logra el desarrollo y crecimiento individual, social y laboral<sup>62</sup> de esta forma cada persona estará en la posibilidad de aproximarse al empleo óptimo de sus facultades.

Por lo anterior es posible afirmar que la capacitación:

- Genera la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos y presenta la posibilidad del aprendizaje de nuevas técnicas.
- Se obtiene la integración de experiencias conocidas con la asimilación de otros puntos de vista.
- Ofrece la posibilidad de corregir, modificar o enriquecer las habilidades.
- Amplia la capacidad para prepararse a los cuestionamientos y necesidades del futuro, adicionalmente responde a requerimientos actuales.
- Da origen a la superación personal y del equipo de trabajo en beneficio de su bienestar y seguridad.

---

<sup>60</sup> Koontz H. & Wehrich H. (1992). *Elementos de administración*. México: McGraw Hill. p 295.

<sup>61</sup> Ramírez H & Moreno Y. (1987). *Introducción a la ingeniería administrativa: desarrollar creatividad sirviendo con productividad y calidad*. México: IDH. p 24.

<sup>62</sup> *Ibid.* p 25.

La orientación que debe tener la capacitación es la de mejorar los conocimientos, experiencias o habilidades de quienes están involucrados en conseguir o alcanzar los objetivos de una empresa u organización, situación que requiere de:

- Estar dispuesto a aprender.
- Tener disposición a cumplir una disciplina que requiere de un horario conforme a la naturaleza y exigencia de la organización.
- Estar abierto a la búsqueda de los por qué, como forma de superar la satisfacción en el simple aprendizaje de técnicas o recetas.
- Mantener una actitud abierta y buscar la forma de ampliar los conocimientos hacia otras áreas íntimamente relacionadas.
- Tener la posibilidad de compartir los conocimientos y experiencias con otras personas u organizaciones.
- Fomentar la iniciativa, la creatividad y la disciplina.

En este contexto la capacitación es un reto, que nos dice: "Ojala que todo el mundo se convenza de que el problema de nuestra cultura no es tanto el hacer obras, si no el de formar al hombre."<sup>63</sup>

El adiestramiento es la acción destinada a desarrollar y perfeccionar habilidades y destrezas de la persona con el propósito de incrementar su eficiencia con seguridad en la actividad que desempeña, se pone especial énfasis en aspectos psicomotrices tales como la coordinación de los sentidos, facultades motoras y relaciones interpersonales.

En cuanto al adiestramiento, la practica continua produce lo que denominamos habito, la experiencia es producto del aprendizaje. Nuestras actividades están encaminadas a la obtención de resultados, los cuales producen en el individuo la sensación de satisfacción o insatisfacción que lo disponen a repetir o a evitar las acciones.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup>Ramos S. (1983). *El perfil del hombre y la cultura en México*. México: Espasa Calpe Mexicana. p 99.

<sup>64</sup> Leung A. & Ulrich D. & Nason S. (1999). *Las capacidades de aprendizaje en las organizaciones: como aprender a generar y difundir las ideas con impacto*. México: Oxford University Press. P 157.

Una de las variables que hay que tomar en cuenta en los procesos de adiestramiento es el tiempo, la habilidad es cuestión de tiempo y no se desarrolla de la noche a la mañana y mucho menos rinde de inmediato, el tiempo y el desarrollo de la efectividad no son linealmente proporcionadas. Su comportamiento puede ser exponencial o discontinuo.<sup>65</sup> Una persona puede comenzar a asimilar un tipo de entrenamiento lentamente y acelerar su ritmo de aprendizaje a mediada que va rompiendo sus propias barreras.

Cuando se realiza un adiestramiento progresivo cada actividad se va realizando con mejor calidad y en un menor tiempo, esto ocurre por que la persona se vuelve más hábil o experta en la tarea que realiza, este fenómeno permite dar paso al concepto de curva de aprendizaje, que representa al proceso de mejora de la efectividad, la curva de aprendizaje expresa la relación que existe entre el tiempo que le dedica una persona a una actividad y los resultados que obtiene.

La capacitación y adiestramiento tienen un alto impacto dentro del proceso de aprendizaje que de acuerdo con Carl Rogers podemos mencionar las siguientes conclusiones.<sup>66</sup>

- La curiosidad innata como potencial en el ser humano, requiere de esfuerzo para adquirir su pleno significado en el aprendizaje.
- El aprendizaje es más significativo cuando se percibe como enriquecimiento de sí mismo.
- El mayor aprovechamiento en el adiestramiento se logra mediante la práctica y sobre todo cuando se participa en la elección de los medios, recursos y formas de acción, de acuerdo a un aprendizaje comprometido.
- La independencia, la creatividad y la confianza en la capacitación son características que florecen en una atmósfera libre, una vez que se identifica, se asimila y se busca la meta común de la organización.
- Esta estructura creativa, supera en mucho el aprendizaje estático que desconoce los enfrentamientos a situaciones y exigencias nuevas o actuales.

---

<sup>65</sup> Geldard F. (1975). *Fundamentos de Psicología*. México: Trillas. p 74.

<sup>66</sup> Rogers, C. (1979). *Libertad y creatividad en la educación*. Buenos Aires: Paidós.

### **3.12 Aprendizaje en equipo.**

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y de desarrollar la capacidad de un grupo para crear los resultados que sus miembros realmente desean, cuando existe aprendizaje en equipo los nuevos conceptos se llevan a la practica, las nuevas aptitudes se pueden comunicar a otros individuos y otros equipos.

El aprendizaje en equipo implica dominar las practicas del dialogo y la discusión, en él dialogo existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles en donde se escucha a los demás y se suspenden las perspectivas propias. En cambio en la discusión se presentan y defienden diferentes perspectivas para respaldar las decisiones que se deben tomar. Él dialogo y la discusión son complementarios pero la mayoría de los equipos carecen de aptitud para distinguir entre ambos y moverse conscientemente entre ambos.

Para que se genere el dialogo es importante que las personas se vean como colegas en una búsqueda común de mayor percepción y claridad, cuando las personas se ven como colegas el pensamiento es participativo y positivo, con él dialogo las personas sienten que están construyendo algo.

### **3.13 Aprendizaje dentro de las organizaciones.**

Las organizaciones que cobraran relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización, una organización que proporciona los elementos para que se genere el aprendizaje personal y grupal, expande su capacidad para crear futuro.<sup>67</sup>

El verdadero aprendizaje llega al corazón con lo que significa el ser humano, a través del aprendizaje se capacita para hacer algo que antes no se podía, a través del aprendizaje se percibe nuevamente al mundo y la relación con él, ampliando la capacidad para crear y crecer.

---

<sup>67</sup> Senge P. (1998). *La quinta disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona España: Ediciones Juan Garnica. p 12

El aprendizaje dentro de las organizaciones esta determinado por la capacidad de la organización de estructurar y sistematizar su capital intelectual el desarrollo de la inteligencia de todos los colaboradores se convierte en uno de los principales procesos de la organización.<sup>68</sup>

El capital intelectual es todo inventario de conocimientos generados por la empresa y expresados como:

- Tecnología: patentes, mejora de procesos, productos y servicios.
- Información: conocimiento de clientes, proveedores, competencia, entorno y oportunidades.
- Habilidades desarrolladas en el personal: solución de problemas en equipo, comunicación, manejo de conflictos, desarrollo de la inteligencia.

Lo anterior unido y orientado a crear valor agregado de forma continua para el cliente.

El aprendizaje en las organizaciones puede ser estimulado individualmente mediante tres factores:

- Organización y sistemas.
- Estructura.
- Cultura y ambiente organizacional.

**Organización y sistemas.** Una persona puede tener un alto contenido de conocimiento, pero si la organización carece de los sistemas para promover la comunicación y propagación del conocimiento, estimular la experimentación y evaluar los resultados entonces el capital intelectual no será tan grande.<sup>69</sup>

**Estructura.** La estructura que apoya el aprendizaje y la generación de conocimiento debe tener dos características importantes: debe ayudar a liberar el potencial creativo del hombre y debe de promover el intercambio continuo de información experiencias y conocimientos, la formación de redes

---

<sup>68</sup> Valdez B. (1995). Conocimiento es futuro: hacia la sexta generación de los procesos de calidad. México: FUNTEC. p 339-343.

<sup>69</sup> Argyris C. ( 1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press. p 6.

esta orientada en gran medida a promover y estimular el intercambio de conocimientos.

**Cultura.** La cultura debe permitir al personal de la empresa intentar, fallar, aprender, y tratar de nuevo, se debe de adoptar la experimentación y la innovación de tal forma que sus colaboradores aprendan continuamente de cada experiencia.

### **3.13.1 Barreras de aprendizaje en las organizaciones.**

Dentro de las organizaciones existen barreras para que se genere el aprendizaje Peter Senge en su libro la Quinta disciplina<sup>70</sup> menciona siete barreras para este aprendizaje:

**Yo soy mi puesto.** Cuando las personas se concentran únicamente en su puesto no sienten mayor responsabilidad por los resultados que se generan cuando interactúan todas las partes.

**El enemigo externo.** Todos tenemos la propensión de evadir nuestra responsabilidad y culpar a un factor o persona externa cuando las cosas salen mal. Cuando nos concentramos sólo en nuestra posición no vemos que nuestros actos trascienden. Cuando estos actos tienen consecuencias que nos perjudican, incurrimos en el error de pensar que estos nuevos problemas tienen un origen externo.

**La ilusión de hacerse cargo.** A menudo la proactividad es reactividad disfrazada. Si nos volvemos más agresivos para luchar contra el enemigo externo estamos reaccionando.

**La fijación en los hechos:** estamos condicionados para ver la vida como una serie de hechos y creemos que para ello hay una causa obvia. Las primordiales amenazas para nuestra supervivencia no de hechos repentinos sino de procesos lentos y graduales.

---

<sup>70</sup> Senge P. (1998). La quinta disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Barcelona España: Ediciones Juan Garnica. p 29-37.

**La parábola de la rana hervida.** Si ponemos a una rana en una olla con agua hirviendo esta intentará salir de inmediato, sin embargo si se le pone en agua a temperatura ambiente y gradualmente se va elevando a medida que aumenta la temperatura la rana se va aturdiendo cada vez más y finalmente no estará en condiciones de salir de la olla, aunque nada se lo impide, por que su aparato interno para detectar amenazas a la supervivencia está preparado para cambios repentinos en el medio ambiente no para cambios lentos y graduales. No somos sensibles a la mayor parte de los cambios generados por procesos lentos.

**La ilusión de que se aprende mejor de la experiencia.** Pero nunca experimentamos las consecuencias de nuestras decisiones importantes.

**El mito del equipo administrativo.** Vivimos en defensa de nuestro territorio fingiendo que todos respaldan el trabajo en equipo, aparentando que nos preocupa el logro de todo el equipo y actuando incongruentemente con esta idea.

### **3.14 Estructuración del conocimiento.**

Uno de los grandes retos para las organizaciones que cimentan su futuro en el desarrollo del capital intelectual, radica en su correcta estructuración. La gran mayoría de las organizaciones, cuentan con capital intelectual, el problema radica que lo tienen disperso y sin estructura.

Día con día el personal de la organización incrementa sus conocimientos y experiencia, cada problema que se presenta y se resuelve constituye una experiencia, cada contacto con el cliente genera un nuevo conocimiento, cada curso de capacitación provee nueva información, por ello es importante que se cuente con caminos formales para compartir y aplicar cada nuevo conocimiento.

Es importante establecer un proceso sistemático de encontrar, seleccionar, organizar, distinguir y presentar la información de forma que mejore la comprensión en una área de interés específico, la estructuración del conocimiento ayuda a centrar a la organización en adquirir, almacenar y



utilizar el conocimiento para la resolución de problemas, aprendizaje dinámico y formación del personal.

Estructurar el conocimiento es una disciplina sistemática que sirve para apoyar la experiencia con la información disponible, ofrece la capacidad intelectual de la empresa a aquellas personas que cotidianamente toman decisiones mismas que determinan el éxito o el fracaso de una organización.

Los aspectos esenciales del conocimiento estructurado son: descubrimiento del conocimiento, su organización y el proceso de compartirlo, implica buscarlo en las personas que son las que lo generan, en los diagramas de flujo, en los manuales de procedimientos, o en las bases de datos transaccionales, se procede a organizarlo de forma que tenga sentido para la organización y a compartirlo entre el personal.

Por lo anterior es conveniente propiciar la comunicación de conocimientos entre los diversos niveles de la organización de esta forma el conocimiento debe de fluir de manera horizontal y vertical, por medio de reuniones de trabajo, buzón de sugerencia, correo electrónico, intranets, telefonemas, etc.

## Capítulo 4

### Dirección de la conducta con motivación.

---

---

Una variable determinante en el desempeño de una persona es la motivación, esta tiene que ver con la dirección de la conducta, la fuerza de la respuesta es decir el esfuerzo, la persistencia de la conducta o por cuanto tiempo la persona sigue portándose de una manera en particular, se refiere a la dirección a una meta, se enfoca a como se inicia la conducta, como se recibe la energía, se sostiene se dirige, se detiene y que clase de reacción subjetiva esta presente.

La motivación es un proceso genérico que designa a las variables que influyen en la dirección, intensidad y coordinación del comportamiento de una persona tendiente a alcanzar una meta,<sup>71</sup> es el conjunto de factores innatos y aprendidos que inician, sostienen, o detienen una conducta.

La motivación tiene dos características esenciales, una de ellas indica la direccionalidad del comportamiento motivado (dirección hacia metas determinadas) y la otra proporciona la energía necesaria para realizar actos concretos del comportamiento, es decir, la energetización o la activación del comportamiento.<sup>72</sup>

El proceso motivacional va orientado hacia la consecución de una meta u objetivo esta genera la atracción del individuo a realizar una conducta determinada. El logro de las metas deseables puede generar una reducción importante de las deficiencias que causan necesidades.

La necesidad indica la deficiencia de que experimenta un individuo en un punto particular del tiempo, la deficiencia puede ser fisiológica, psicológica o sociológica. Las necesidades son excitadores o activadores de respuestas conductuales, por ello cuando se encuentran deficiencias que producen necesidades el individuo es más sensible a los esfuerzos motivacionales.

---

<sup>71</sup> Mankeliunas M. (1987) *Psicología de la motivación*. México: Trillas. p 26.

<sup>72</sup> Ibidem.

#### **4.1 El proceso motivacional.**

Los individuos tratan de reducir diversas deficiencias causantes de necesidades, estas disparan un proceso de búsqueda de medios para reducir la tensión causada por la incomodidad. Se selecciona un curso de acción y se produce una conducta orientada a la consecución de la meta después de cierto periodo de tiempo se evalúa el desempeño, la valuación de desempeño determinara que tipo de recompensas o castigos se obtienen. Estos son ponderados por la persona y se vuelven a evaluar las deficiencias causantes de necesidades.

Dentro de la evaluación del individuo esta la satisfacción generada por la complacencia por haber experimentado diversas actividades y recompensas de esta forma la satisfacción es el resultado de recompensas y castigos asociados a un desempeño pasado la persona puede estar satisfecha o insatisfecha con la conducta que presento.<sup>73</sup>

#### **4.2 Teorías de motivación.**

Es posible encontrar dos categorías para explicar la activación, dirección, permanencia o extinción de la conducta: las de contenido que se enfocan sobre los factores intrínsecos de las personas referentes a las necesidades específicas que motivan, es decir del incentivo que provoca la conducta y las de proceso que proporcionan la descripción y el análisis del proceso de cómo se genera, se sostiene y se detiene una conducta.

##### **4.2.1 Teorías de contenido.**

Existen diversas teorías del contenido respecto a la motivación, la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría del logro de McClelland.

---

<sup>73</sup> Gibson J. & Donnelly J. (1996). *Organizaciones: Conducta estructura proceso*. México: McGraw Hill. p 102.

#### 4.2.1.1 Jerarquía de necesidades de Maslow

Esta teoría plantea que las necesidades están ordenadas jerárquicamente, desde las fisiológicas hasta las más elevadas que incorporan la realización personal, las necesidades se agrupan en cinco apartados de la siguiente manera.<sup>74</sup>

- Fisiológicas           Alimento, bebida, abrigo, abrigo y alivio del dolor.
- Seguridad            Estar a salvo de peligro, libre de amenaza.
- Pertenencia          Amistad, afiliación, interacción y amor.
- Estima                Autoestima y reconocimiento social.
- Realización personal   Realización mediante la práctica de capacidades, destrezas y potencial.

De acuerdo con Maslow, una persona intenta satisfacer las necesidades más fundamentales antes de orientar su conducta hacia la consecución de una necesidad de nivel superior, de esta forma una persona sólo buscará la satisfacción de las necesidades del siguiente nivel cuando haya alcanzado la del anterior. De este punto se desprende que cuando una necesidad es satisfecha esta deja de motivar.<sup>75</sup>

La teoría de Maslow se sustenta en la suposición de que la gente tiene un continuo deseo de superación, de desarrollo y de progreso.

De los estudios de Maslow se desprende que el adulto típico ha satisfecho el 85% de sus necesidades fisiológicas, el 70% de seguridad, el 50% de pertenencia, el 40% de estima y tan sólo el 10% de las de autorrealización.

Una necesidad insatisfecha puede generar frustración, conflicto y estrés que pueden generar un desempeño indeseable.<sup>76</sup>

La gente reacciona a la frustración y al estrés de diversas formas por un lado puede conducir a un esfuerzo más enfocado para mejorar el desempeño o bien puede generar conductas defensivas.

<sup>74</sup> Worchel E. (1998). *Psicología: fundamentos y aplicaciones*. España: Prentice Hall. p 372.

<sup>75</sup> Gibson J. & Donnelly J. (1996). *Organizaciones: Conducta estructura proceso*. México: McGraw Hill. p 104-108.

<sup>76</sup> Escala S. (1973). *Psicología para directivos*. España: Deusto Bilbao. p 127.

Las conductas defensivas suelen producirse por la necesidad de proteger la propia imagen, son el resultado de la incapacidad que tiene una persona de satisfacer sus necesidades.

El ausentismo o retraimiento es una conducta defensiva que para evitar un ambiente de trabajo que resulte desagradable o insatisfactorio, estas conductas se reflejan en ausencias físicas, en no mostrar interés por el puesto, los compañeros o la organización.

La agresión es una reacción ante la insatisfacción de las necesidades dentro de la organización. Puede ir dirigida contra un objeto, una persona o la misma organización, esta puede ser física o verbal. La forma física puede provocar daño al mobiliario o equipo o lesiones personales, forma verbal va dirigida contra una persona y generalmente tiene un alto contenido emocional.

La racionalización es la explicación del fracaso de forma tal que lo acepten los demás, una persona puede explicar su mal desempeño achacándose a factores externos cuando en realidad no ha desplegado el esfuerzo necesario.

La regresión es un recurso que presentan algunas personas cuando se sienten frustrados, es la presencia de comportamientos infantiles de las personas cuando se sienten frustrados.

#### **4.2.1.2 La teoría de los dos factores de Herzberg.**

Herzberg plantea la teoría de dos factores sobre la motivación que pueden agruparse en insatisfactores-satisfactores, higiene-motivadores o extrínsecos - intrínsecos, que dependen de las condiciones del trabajo, en primera instancia hay una serie de condiciones extrínsecas del puesto que producen insatisfacción entre los miembros de un grupo de trabajo si no se encuentran presentes, si tales condiciones existen estas no tienen necesariamente la facultad de motivar pero son necesarias para mantener el

nivel de no insatisfacción a estas condiciones Herzberg la denomino factores de higiene estos factores son.<sup>77</sup>

- Salario.
- Seguridad del puesto.
- Las condiciones del trabajo.
- El estatus.
- Los procedimientos y procesos de la organización.
- La calidad de supervisión técnica.
- La calidad de las relaciones interpersonales.

En segundo termino existen una serie de condiciones intrínsecas propias del puesto que funcionan para constituir altos niveles de motivación. Si estas condiciones no se encuentran presentes, el trabajo no resultara muy insatisfactorio a esta serie de factores se le denomina satisfactores o motivadores, que son los siguientes:

- El logro.
- El reconocimiento.
- La responsabilidad.
- El asenso.
- El trabajo mismo.
- La posibilidad de progreso.

El modelo de Herzberg supone fundamentalmente que la satisfacción con el puesto no es un modelo unidimensional, su investigación conduce a la conclusión de que dos continuos interpretan correctamente la satisfacción, adicionalmente la terminología que utiliza esta orientada al trabajo.

#### **4.2.1.3 La teoría de McClelland de necesidades aprendidas.**

McClelland ha propuesto una teoría de la motivación que esta estrechamente vinculada con los conceptos de aprendizaje. Considera que muchas

---

<sup>77</sup> Koontz H. & Wehrich H. ( 1992). *Elementos de administración*. México: McGraw Hill. pp 245-247.

necesidades son adquiridas en la cultura, tres de estas necesidades son: Logro, afiliación, y poder.

McClelland sugiere que cuando una necesidad es fuerte en una persona, tiene por efecto motivarla a desarrollar una conducta que lleve a la satisfacción de la necesidad.

Cuando una persona tiene una necesidad de logro muy alta la persona se siente instigada a fijarse metas provocativas, a trabajar duro, y utilizar las destrezas y aptitudes necesarias para alcanzar esas metas, los factores que reflejan una gran necesidad de logro son los siguientes:<sup>78</sup>

- A la persona le agrada tomar la responsabilidad para resolver problemas.
- La persona tiende a fijarse metas moderadas de logro y es propensa a aceptar riesgos calculados.
- La persona desea retroalimentación sobre el desempeño.

La necesidad de afiliación refleja el deseo de interactuar socialmente con la gente, se preocupa por la calidad de importantes relaciones personales, de esta forma las relaciones sociales en determinado momento pueden tener prioridad sobre el cumplimiento del puesto.

La persona con una gran necesidad de poder se concentra en obtener y ejercer poder y autoridad, se preocupa por influir en los demás y llevar la voz cantante en las discusiones. El poder tiene dos orientaciones posibles, puede ser negativo si la persona que lo ejerce insiste en la dominación y el sometimiento, y puede ser positivo si refleja una conducta persuasiva y capaz de inspirar.

La propuesta principal de McClelland es que esas necesidades se aprenden al enfrentarse uno al ambiente en que se encuentra. Puesto que las necesidades son aprendidas, la conducta que se recompensa tiende a repetirse con mayor frecuencia, las personas que son recompensadas por una conducta de logro tienden a aceptar riesgos moderados y alcanzar

---

<sup>78</sup> Zimbardo P. (1984) *Psicología y vida*. México: Trillas. p 286.

metas. En forma similar una gran necesidad de afiliación o poder puede conducir a un historial en que se reciben recompensas por una conducta sociable, dominadora o que inspira.

Como resultado de los procesos de aprendizaje los individuos desarrollan configuraciones exclusivas de necesidades que afectan a su conducta y desempeño.

#### **4.2.2 Teorías del proceso.**

Existen diversas teorías del proceso que describen como se activa la conducta individual, como se dirige, se sostiene y se detiene, se analizarán tres teorías del proceso, de las expectativas, de la equidad y la de fijación de metas.

##### **4.2.2.1 La teoría de las expectativas.**

La teoría de las expectativas se basa en tres importantes conceptos: La expectativa, la valencia y la instrumentalidad.

La palabra expectativa se refiere a la probabilidad percibida de que un nivel de esfuerzo tenga por resultado un nivel de producto, por ejemplo ¿qué probabilidad hay de que de que un buen desempeño (esfuerzo) tenga por resultado un ascenso (producto)? Antes de decidir sin embargo el trabajador necesita conocer el valor del producto. Vroom llama a este valor valencia, refleja la fuerza del deseo que tiene el individuo. El grado en que el individuo crea que su esfuerzo le proporcione el producto deseado, es un cálculo subjetivo de probabilidad que Vroom la califica de instrumentalidad.<sup>79</sup>

De esta forma lo que el individuo haga dependerá de un proceso de pensamiento de tres etapas, el cual puede ser consciente o inconsciente.

- La importancia que tienen los diversos productos para el individuo.

---

<sup>79</sup> Kast F. & Rosenzweig J. (1987). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. México: McGraw Hill. p 310.



- Si el esfuerzo que se requiere permitirá conseguir el producto o incentivo deseado.
- La probabilidad de que al realizar el esfuerzo se obtenga el producto deseado.

Para aplicar la teoría de las expectativas es importante considerar a la persona y el ambiente en que se desenvuelve, por ello se debe hacer lo siguiente:

- Determinar que incentivos son importantes para cada empleado.
- Identificar claramente que conducta y que desempeño se desea.
- Establecer niveles de desempeño que sean desafiantes aunque alcanzables, si los niveles de desempeño son demasiado elevados se pueden reducir la motivación.
- Vincular resultados importantes a los niveles de desempeño deseados, el sistema de recompensas debe de ser exacto, rápido, y visible.
- Asegurarse que los cambios en el resultado son suficientemente grandes, para motivar una conducta significativa, los cambios pequeños suelen producir pequeños aumentos de esfuerzo.

#### **4.2.2.2 Teoría de la equidad.**

La esencia de la teoría de la equidad es que los empleados establecen comparaciones entre sus esfuerzos y sus recompensas y los de otros que están en condiciones similares de trabajo. La equidad no debe interpretarse como igualdad, en la que todo el mundo recibe las mismas recompensas. Existe equidad cuando los empleados perciben que la relación entre sus esfuerzos y sus recompensas es equivalente a la relación de otros empleados, perciben injusticia cuando esas relaciones no son equivalentes.<sup>80</sup>

La existencia de una injusticia percibida crea tensión para restablecer la equidad, a mayor injusticia mayor tensión, según cuales sean los orígenes e intensidad de la injusticia, se puede generar diversas conductas por ejemplo: Los individuos pueden intentar incrementar o reducir sus resultados si estos son más bajos que los de la persona con quien se compararon o pueden

---

<sup>80</sup> Gibson J. & Donnelly J. (1996). *Organizaciones: Conducta estructura proceso*. México: McGraw Hill. p 113.

incrementar o reducir sus insumos incrementando o reduciendo sus esfuerzos.

La equidad en el ambiente laboral coadyuva a la formación de un medio ambiente ético y crea un clima de respeto y confianza, minimiza las posibilidades de conflicto y genera las condiciones para establecer esquemas de trabajo de benéfico mutuo entre la empresa, el colaborador y los clientes, lo que conduce al logro de objetivos en estas dimensiones.<sup>81</sup>

#### 4.2.2.3 Teoría de las metas.

Las metas o intenciones del individuo influyen en su conducta, las metas de las tareas cuando son estimulantes o retadoras tienen por resultado más altos niveles de desempeño, que las metas de tareas fáciles o rutinarias, cuando más específica y clara sea la meta, mejor será el nivel de desempeño, la metas generalizadas o expresadas como hágalo lo mejor que pueda no son motivadores tan poderosos para obtener desempeños deseados.<sup>82</sup>

Algunos de los conceptos principales en la fijación de metas son:

- **Meta consciente:** Es la meta hacia la que se refuerza a la persona y de la que tiene conciencia.
- **Meta de tarea:** Una marca fija de desempeño relacionada con el puesto.
- **Meta de desarrollo personal:** Es una meta que esta enfocada al mejoramiento o progreso personal, puede estar relacionada específicamente al puesto o no.
- **Participación en la meta:** Cuando se involucra a una persona en fijar metas de tarea y de desarrollo personal.
- **Desafío de la meta:** La cantidad de desafío asociado a una meta en particular.
- **Aceptación de la meta:** El grado hasta en que la meta de tarea o de desarrollo personal se convierte en una meta consiente.

---

<sup>81</sup> Frederik R. ( 1999). *La ética en los negocios*. México: Oxford. p 169.

<sup>82</sup> *Ibid.* p 114.

- **Entrega a la meta:** La cantidad de esfuerzo desplegado para alcanzar una meta consciente.

El enfoque de fijación de metas en lo concerniente a la motivación considera que la meta es el factor más importante dentro del proceso, las metas es aquello por lo que se esfuerzan los individuos y el principal antecedente de la conducta en el puesto es la intención de la persona en alcanzar metas conscientes y significativas, las metas sirven como causa principal de la conducta, alcanzar la meta se convierte en el motivador principal del proceso.<sup>83</sup>

Administrar por satisfacción de necesidades es bueno siempre y cuando se utilicen positivamente las necesidades de cada uno y se canalicen para lograr un fin que beneficie a todos,<sup>84</sup> si se requiere aprovechar el potencial de cada uno y administrar por satisfacción de necesidades para el mayor benéfico de todos es conveniente analizar lo siguiente:

Cada persona tiene sus propias necesidades, sus propias motivaciones y su propia realidad. La única manera de aprovechar plenamente el potencial cada individuo es hacer que el logro del fin común satisfaga sus necesidades.

Para canalizar las necesidades de cada persona hacia la realización de un objetivo común se requiere una verdadera comunicación, es decir, un intercambio de ideas en el cual cada cual expone su punto vista y escucha al otro.

La comunicación influye en la satisfacción de necesidades, permite hacer coincidir los objetivos personales con los objetivos organizacionales y refuerza la afiliación al grupo.

---

<sup>83</sup> Gonzalez L. ( 2000) *Psicología de la excelencia personal*. México: Edizioni del Teresianum. P 26.

<sup>84</sup> Sallenave J. (1994). *La Gerencia Integral*, Colombia: Norma. p 62.

## Capítulo 5

### Gestión de la acción para la obtención de resultados.

---

En su libro *En Busca de la Excelencia* Thomas J. Peters<sup>85</sup> menciona que uno de los atributos de las empresas exitosas es su énfasis en la acción, en sacar adelante las cosas en donde el procedimiento normal es: hágalo, arréglo o inténtelo, es importante pasar del plan a la acción. La acción caótica es preferible a la inactividad ordenada y hace énfasis en la importancia de hacer algo y de seguir adelante, de la misma forma menciona que sólo hay aprendizaje y progreso cuando una acción es llevada a su término. La manifestación más importante y visible del énfasis en la acción de las empresas sobresalientes es su voluntad de ensayar cosas, de experimentar y de emprender las acciones.

Iniciar la acción exige un acto de voluntad que es fruto de una actitud mental que ha pasado del podría hacer o querría a un auténtico quiero, pasar a la acción es poner en práctica los planes, estrategias y tareas específicas con una gestión constante para su cumplimiento, en este proceso la gente debe conocer que es exactamente lo que tiene que hacer, que tarea específica le corresponde realizar dentro del proceso adicionalmente deberá conocer el cómo hacerlo.

Cuando se ha tomado la decisión de empezar algo se inicia el proceso de realización personal y organizacional, emprender la acción es hacer que las cosas sucedan, de hacer real lo invisible, es un proceso de transformación en el que se pasa de los planes a la realidad.<sup>86</sup>

En el capítulo anterior las teorías de motivación siempre ponderan el logro de metas y objetivos como la principal fuente de motivación, si ya se han planteado adecuadamente los objetivos, iniciar la acción es pasar al proceso de transformación de lo que se ha planeado a la realidad es decir a su

---

<sup>85</sup> Peters T. & Waterman R. (1984). *En Busca de la Excelencia*, México: Lasser Press Mexicana. p 153.

<sup>86</sup> Ariza A. (2000). *La fuerza del pensamiento: descubre el poder que tienes para crear tu realidad*: México: Grijalbo. p 52.

realización, cuando se inicia la acción y se mantiene se encamina al ser humano y a la organización a su máxima manifestación de motivación es decir al logro de objetivos.

La gestión es el arte de movilizar y reunir toda la inteligencia al servicio de los objetivos de la empresa, es el proceso que permite la convergencia de las energías individuales hacia los objetivos de la organización.

### **5.1 El papel del líder en la gestión de resultados.**

El liderazgo del (anglicismo *lead*, guiar dirigir, señalar, conducir) se presenta en toda asociación de grupos humanos como una valiosa herramienta necesaria para la supervivencia y desarrollo de toda actividad que requiera el trabajo en equipo y que asegure la satisfacción de las necesidades de sus integrantes.<sup>87</sup>

El liderazgo cumple con su función como herramienta de efectividad a través de procesos específicos e identificables mejorando el desempeño de las funciones del grupo, facilitando las actividades del mismo en beneficio tanto propio como común.<sup>88</sup>

Por lo anterior es posible analizar aquellas funciones que facilitan las tareas de un grupo, la ejecución de las mismas y el impacto que estas tienen sobre el equipo de trabajo.

**Coherencia de acción:** La función de dirigir requiere la coordinación entre las acciones de los distintos integrantes de un grupo, la función del líder es asegurar esta coordinación de manera coherente y eficaz para el grupo, incrementando su eficiencia, cumpliendo así el propósito esencial de la formación de grupos; el que la suma del esfuerzo de diversos individuos supere la capacidad individual de estos.

**Unidad de propósito:** En los equipos de trabajo la diversidad y la especialización en alguna tarea diluye la relación necesidad / satisfactor, siendo el papel del líder el asegurar que los diversos actores de un grupo

---

<sup>87</sup> González J. (2002). *Bases científicas del liderazgo*. México: CISLE. p 5.

<sup>88</sup> *Ibidem*.

funcionen con un mismo propósito, mas allá de la necesidad inmediata percibida por el individuo.

Dentro de las características que describen al líder, la más importante es que atrae a sus seguidores hacia el objetivo común, en vez de empujarlos hacia objetivos que muchas veces solas tienen sentido para él.<sup>89</sup>

**Satisfacción de necesidades:** En todo grupo la solución a la necesidad determina en gran medida el liderazgo los individuos seguirán a la persona que tenga la capacidad de satisfacer de forma directa o indirecta sus necesidades.

Las tareas anteriores tienen como característica común que para su ejecución requieren de la comunicación, es por ello que es posible inferir que el primordial elemento del liderazgo recae en un ejercicio de comunicación.

## 5.2 Coordinación del trabajo.

Los hombres trabajan juntos lo que les lleva a crear organizaciones, una de las dificultades para ese trabajo colectivo reside en el hecho que cada hombre es un universo complejo con orígenes, intereses, cultura, etcétera, muy diversos. Sin embargo producen bienes y servicios trabajando juntos.

El trabajo en grupo requiere una administración colectiva. Esta última busca conciliar los puntos de vista y los intereses diversos por ello la armonía en las relaciones de trabajo es indispensable para la eficacia del grupo.

Toda actividad humana organizada, hace surgir dos requisitos fundamentales y opuestos: la división del trabajo en diversas tareas a realizar y la coordinación de esas tareas para llevar a cabo la actividad<sup>90</sup>. La estructura de una organización se puede definir simplemente como las maneras en que su trabajo se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación entre las mismas.

---

<sup>89</sup> Pérez G. (1999, enero). El Liderazgo Sin Magia, *Istmo*, p 3.

<sup>90</sup> Mintzberg H. (1991) *Mintzberg y La Dirección*. Madrid España: Díaz Santos. p 116.

Las organizaciones, empresas o grupos, considerados como sistema se caracterizan por la entropía que se manifiesta por el conflicto y la tendencia a la desintegración,<sup>91</sup> la coordinación consiste en un arreglo armonioso de las relaciones de diversas partes de un grupo, según un orden que lucha contra la entropía administrando sus contradicciones para logra un objetivo común.

**Comunicación vertical jefe- subordinados.** La lógica de integración radica en el cerebro de una sola persona que da instrucciones a un equipo de trabajo, en esta forma de coordinación los objetivos de la empresa son los objetivos personales del líder, la comunicación interna es informal y directa.

**El enlace.** La lógica de integración es el ajuste directo entre dos personas de diferentes grupos que negocian, el enlace representa a su grupo defiende los intereses de este y busca comprender los intereses del grupo con el que negocia, juega un rol de intermediario, de traductor de lógicas.

El enlace desarrolla contactos con el exterior, que le permiten funcionar como reductor de incertidumbre y sirve como mediador.

**Las reuniones.** La lógica de integración es elaborada por el grupo mediante una negociación directa, las reuniones aparecen principalmente en los grupos que tienen un nuevo proyecto que ejecutar, en este el intercambio de información es muy basto; ideas, sentimientos, actitudes hechos, resultados, etcétera, gracias a estos intercambios las personas se conocen mejor y pueden por tanto ajustarse mejor.

**Comunicación informal.** La lógica de integración es espontánea y fragmentada gracias a los ajustes directos frecuentes, en donde los integrantes de los grupos de trabajo llegan a acuerdos detallados, lo que se busca es poner aceite en los engranes, esta forma aparece en todos los grupos humanos, esta comunicación se da en forma espontánea en los pasillos, en restaurantes, en telefonemas personales etc.

Esta forma no constituye una estructura debido a su carácter espontáneo, las personas se comunican principalmente de identidad a identidad y de rol a rol,

---

<sup>91</sup> Cuevas F. (1995 marzo). Ocho formas de coordinar el trabajo. *Adminístrate Hoy*, p 27.

las decisiones tomadas son de carácter local y constituyen soluciones a problemas cotidianos.

Esta forma de comunicación tiene un aspecto negativo que se presenta frecuentemente como rumores.

### **5.2.1 Normalización de los procesos de trabajo.**

Se alcanza la coordinación especificando los procesos de trabajo de las personas que desempeñan tareas interrelacionadas.

Normalización de las salidas: Se logra la coordinación especificando los resultados esperados de diferentes trabajos.

Normalización de las reglas Se logra la coordinación según la cual son las reglas que afectan el trabajo las que controlan generalmente para toda la organización, para que todos sus miembros funcionen de acuerdo con el mismo conjunto de doctrinas

### **5.3 Comunicación para gestionar la acción.**

La comunicación cumple con diversas funciones entre las que se encuentra la persuasión, es decir aquella que produce cambios en la conducta de otras personas y que induce a otros a satisfacer, demandas, solicitudes u opiniones.

El líder que busca lograr sus objetivos debe trabajar para que todos sus comportamientos sean intencionados y controlados de tal forma que los hechos involuntarios no reduzcan su capacidad para influir en otras personas.

#### **5.3.1 Componentes de la comunicación en el proceso de persuasión.**

Los componentes de la comunicación con la intención de persuadir son los siguientes:<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> Fernández C. & Gordon D. (1992). *La Comunicación Humana Ciencia Social*. México: McGraw Hill. pp. 230-240.



El sistema de creencias que representa la noción de la realidad del objetivo, un sistema de creencias consiste en una serie de nociones a las que cualquier objetivo puede responder basándose en su concepto de verdad o mentira.

Las declaraciones de opinión son las reacciones evaluativas, las declaraciones acerca de lo que es bueno y malo, deseable o indeseable dependen de la percepción de la realidad de una persona con respecto a su marco de referencia.

A menudo se cometen errores al tratar de alterar opiniones o respuestas evaluativas cuando el sistema de creencias no está presente para sostener tales respuestas, por ello es conveniente revisar primero las creencias de las personas y en sus casos, proporcionar información para modificar el sistema de creencias acerca de la realidad.

Los valores son el tercer componente y representan las nociones sobre la bondad y la maldad son lo que guía del comportamiento en una amplia variedad de contextos, dichos valores han sido inculcados a través de los años y suelen ser resistentes a los intentos de cambio<sup>93</sup>, debido a que los valores controlan muchas de las opiniones y conductas, cambiar un valor podría implicar una serie de cambios en la conducta y aunque los valores son muy resistentes a la mayor parte de los intentos de cambio, cuando se tiene éxito al modificar dichas características tan resistentes es probable que se produzca un cambio permanente en la gente, también se esperarían otros cambios diversos en sus conductas, creencias y opiniones aunados a la conversión del sistema primordial de valores.

Las creencias son probablemente el componente cognoscitivo más susceptible de cambiar y en algunas ocasiones es posible cambiar las creencias de la gente con sólo proporcionarles información veraz de las cosas. Es más difícil cambiar las opiniones o respuesta evaluativas sobre los hechos, temas o personas.

---

<sup>93</sup> Cardona S. (2000). *Formación de valores: teoría, reflexiones y propuestas*. México: Grijalbo. p 47.

Sólo con información se puede o no cambiar los sentimientos a cerca de las cosas, sin embargo debido a que las opiniones controlan generalmente niveles mas limitados de conductas que los valores y suelen ser más susceptibles a las tentativas de influencia que los valores. Por otro lado si se tiene éxito en cambiar los sistemas de valores de una persona, probablemente se lograra un cambio duradero y se controlaran otras opiniones y conductas.<sup>94</sup>

Es posible identificar posibles alteraciones en los receptores, que resultan de la comunicación persuasiva. Cuando se ataca a los sistemas de creencias, es posible alterar las percepciones en relación con lo que es verdadero o falso y también es posible impactar los sentimientos de la gente o sus respuestas efectivas hacia las posiciones del líder, cuando se apela al afecto se confía en que se tendrán respuestas emocionales hacia los hechos, los temas y la gente.

En otras ocasiones, se apela al lado más racional de las personas; se cambian sus conocimientos o la forma en que analizan los problemas. Finalmente se puede estar menos interesados en las percepciones afecto o conocimiento y simplemente interesarse en la posibilidad de obtener una sumisión conductual abierta a las demandas del líder. Es decir se esta interesado en como se comportan las personas y en lo que hacen, no en lo que piensan o sienten.

Cualquiera de los casos antes mencionados se pueden considerar como un resultado exitoso de un intento dado de persuasión.

Algunos intentos de persuasión están dirigidos a cambiar sólo un componente, mientras que otros pretenden cambio múltiples en la gente o sea cambios de afecto y conducta. Una vez mas el éxito sólo se puede definir en relación con el intento original de la transacción persuasiva.

---

<sup>94</sup> Saunders G. (1991). *El compromiso empresarial: como lograr objetivos en equipo*. Colombia: Legis Editores. p. 176.

### 5.3.2 Fases del proceso de persuasión.

Hay tres fases en el proceso de persuasión: discontinuación, conversión y disuasión, cada fase representa objetivos muy diferentes para el persuasor y cada una requiere una estrategia de comunicación diferente.<sup>95</sup>

En la fase de discontinuación el líder se enfrenta hacia un determinado público hostil hacia la posición que él defiende, la estrategia de comunicación consiste en reducir la hostilidad, reducir la oposición abierta, en esta etapa el líder estará satisfecho si su mensaje es atendido y las personas al menos cuestionan el buen criterio que norma su conducta actual.

La segunda fase es la de conversión y una estrategia es convertir a los incrédulos. Para ello se requiere una modificación o reversión de actitudes y conductas previas.

Otro grupo determinado en la fase de conversión estar formado por las personas que no adoptan ninguna actitud respecto al tema. Esta estrategia necesita modelar la actitud o conducta, no reversión de alguna actitud o conducta previamente establecida, otro grupo determinado es el de los apáticos, este tipo de personas no tienen interés inicial en el tema que interesa al líder, le importa muy poco el tema que se discute en este caso el objetivo del líder consiste en hacer importante el tema para el grupo, esperando que este adopte la posición o conducta que desea el líder.

Convertir a los incrédulos, informar a los desinformados y motivar a los apáticos requiere diferentes mensajes estratégicos persuasivos, cada grupo de personas debe ser tratado de manera distinta para asegurar que el resultado final sea la aceptación de la posición que tiene el líder.

La fase final denominada disuasión el líder envía su mensaje a personas que ya mantienen una actitud o se conducen actualmente de manera acorde con los objetivos del líder, la estrategia comunicativa consiste en reforzar e intensificar las actitudes y conductas ya presentes en los objetivos lo cual adoptaría la forma de una intensificación de actitudes favorables por medio

---

<sup>95</sup> Fernández C. & Gordon D. (1992). *La Comunicación Humana Ciencia Social*. México: McGraw Hill. p 233.

de refuerzo positivo.<sup>96</sup> Mediante esta estrategia es posible que un grupo aumente su compromiso conductual con determinado tema.

Lo anterior es un proceso continuo que tiene el objetivo de prevenir reversiones en las actitudes y las conductas a fin de que el líder pueda asegurarse de que las estrategias de discontinuación de otros líderes sean menos efectivas.

Muchas campañas de persuasión de largo plazo necesitan balancear sus estrategias para enfrentarse a diversas características de las personas, dentro de los grupos que se encuentran en distintos grados de compromiso en un momento dado.

### **5.3.3 Variables de las personas en el proceso de persuasión.**

Considerando el proceso de comunicación en su estructura más simple es posible analizar que los tres elementos que la componen tienen que ver con su efectividad, por ello se analizan el emisor (Fuente) el receptor y el mensaje.

#### **5.3.3.1 El emisor.**

Algunas personas suelen ser mejor persuasoras que otras que dependen de variables específicas como su credibilidad, su atracción con el público, la similitud con el grupo y el poder como determinante de importancia en el éxito o fracaso de los mensajes persuasivos.

**Credibilidad del emisor.** La credibilidad es el medio más potente de persuasión,<sup>97</sup> es la mejor forma de predecir el éxito persuasivo, sin embargo el punto más importante a establecer es que ningún comunicador posee una característica inherente que se llama credibilidad, de hecho la credibilidad la confiere el receptor y a menos que este considere que no existe credibilidad no la otorga, por lo que así como la credibilidad es conferida por el grupo de igual forma puede ser negada por el mismo.

---

<sup>96</sup> Giral J. (1998). *Cultura de efectividad*. México: Grupo Editorial Iberoamérica. p 160.

<sup>97</sup> Fernández C. & Gordon D. (1992). *La Comunicación Humana Ciencia Social*. México: McGraw Hill. p 235.

Ciertos investigadores de la comunicación (McCroskey, Jensen y Valencia, 1973) han analizado sistemáticamente lo que constituye un comunicador creíble. Estos investigadores encontraron que la gente toma al menos cinco decisiones independientes acerca de la fuente las cuales contribuyen a su definición de credibilidad, estas dimensiones de credibilidad son:<sup>98</sup>

- Capacidad o conocimiento del tema.
- Carácter o grado en que se puede confiar en que el líder hable honestamente.
- Compostura o habilidad para permanecer sereno y con sangre fría, especialmente en situaciones tensas o difíciles.
- Sociabilidad, que es el atractivo básico del comunicador.
- Extraversión, con la que se juzga si el líder es arrojado o tímido en las transacciones de comunicación.

**Atracción.** La atracción personal es una variable importante ya que las personas que se atraen entre sí dedican mas tiempo a comunicarse y se tornan similares en creencias, opiniones, valores y conductas. También cuanto más tiempo se pase con estas personas se sentirán mas atraídos por ellas; es decir existe un ciclo entre atracción e influencia, existen tres factores que determinan la atracción entre las personas.<sup>99</sup>

- **Factor social:** Nos atraen personas que respecto de las cuales sentimos que podemos ser amigos y es probable que nos influyan.
- **Factor físico:** Con independencia de cómo pensemos que pueden ser las cosas sucede que las personas muy atractivas físicamente son a menudo persuasoras con éxito.
- **Factor de actividad:** La tarea o actividad muchas veces funciona como factor de decisión en la medida que respetemos su habilidad para realizar un trabajo y en relación con esto diremos que existe cierta aptitud en dichas personas para cambiar actitudes y conductas.

---

<sup>98</sup> Feldman R. (2002). *Psicología: con aplicaciones en países de habla hispana*. México: McGraw Hill. p 575.

<sup>99</sup> Fernández C. & Gordon D. (1992). *La Comunicación Humana Ciencia Social*. México: McGraw Hill. p 237.

Es importante señalar en que cuando se es atraído hacia estas personas por cualquiera de estos factores o por los tres, los líderes son más eficaces de persuadir acerca de diferentes cuestiones.

**Similitud.** La similitud no existe a menos que la gente incluida en el proceso de comunicación la perciba como existente, los atributos que pueden conducir a una similitud percibida, incluyen características como la edad, educación, identidad cultural o étnica y posición socioeconómica. También se pueden incluir las creencias, opiniones y valores.

La relación similitud-diferencia entre el líder y su grupo tienen un impacto importante en la comunicación persuasiva, cuando alguien tiene la oportunidad de escoger con quien comunicarse tiende a escoger a alguien parecido a sí mismo, el grado de similitud entre la fuente y el receptor lleva a una comunicación más eficaz en la cual la gente que comparte intereses mutuos tiene más que comunicar. Sin embargo, es probable que la similitud total no sea el estado óptimo cuando el propósito de la transacción de comunicación es el de influir a otros.

**Poder.** El poder implica la habilidad para controlar conductas, obtener sumisión, cambiar creencias, opiniones y valores. Cierta poder es real y otro es percibido solamente por los receptores y se convierte en real porque ellos así lo creen, en cualquier situación de persuasión, los receptores tienen ciertas necesidades. La habilidad del líder para satisfacer esas necesidades es básicamente el motivo para que opere el poder en los intentos de influencia. Los motivos base son las razones que tenemos para permitir a otro que ejerza su control sobre nosotros.

El poder de un líder para proporcionar refuerzos positivos consiste en que el receptor debe percibir que las recompensas que puede otorgar un líder valen la pena y debe creer que este tiene la capacidad para proporcionar esas recompensas.<sup>100</sup>

Los líderes que poseen habilidad para otorgar incentivos monetarios o sociales tienen un gran poder para influir a otros, es probable que el líder

---

<sup>100</sup> Sayles L. (1982). *Liderazgo: estilos y técnicas que y como aplicarlos para alcanzar el éxito*. México: McGraw Hill. p 97.

siga teniendo poder sobre otras personas mientras pueda seguir otorgando tales incentivos o hasta que los receptores consideren que el valor de las recompensas o el poder del líder para hacerlo haya disminuido.

El poder coercitivo; es la facultad del líder para castigar a quienes no cumplen con sus demandas, la mayoría de los líderes saben que pueden utilizar en varias circunstancias, tanto el poder para recompensar como para obligar, la cuestión es cual es la más eficaz. La mayoría de las personas reacciona negativamente al poder coercitivo y la atracción y credibilidad de un líder que se apoye en esta base de poder decrecerá con el tiempo y la gente sólo cumplirá cuando sepa que la está observando la persona que impone el castigo. En algunas ocasiones se puede utilizar el poder coercitivo para hacer que la gente deje de hacer las cosas que no se quieren que haga, pero no es muy eficaz como medio para hacer que la gente continúe comportándose a largo plazo como uno desea.

El poder referente se utiliza cuando se le pide algo a alguien por nosotros, en este caso se le está pidiendo al seguidor que se identifique con el líder y que haga ciertas cosas por complacer al líder, el poder referente funciona bien en aquellas situaciones en que el líder es apreciado o altamente respetado. La mayoría de las personas hace favores a sus amigos o aquellos a quien respeta, sin embargo un líder que utilice en forma desmedida esta fuente de poder pierde su eficacia para influir, no obstante para mantener esta fuente de poder el líder puede actuar recíprocamente y de cuando en cuando hará algo sólo para el seguidor, esto reforzará su base de poder referido para futuros intentos de influencia.

El poder de experto; quien posee conocimientos superiores tiende a tener poder para influir, lo cual no sólo se debe a que poseen influencia informacional o capacidad para proporcionar información, sino también a que su reputación como expertos les precede y les otorga gran capacidad de influencia.<sup>101</sup>

El poder legítimo; es la creencia de que el líder tiene derecho a influir o a controlar comportamientos. Las personas con jerarquía en las

---

<sup>101</sup> Llano C. (1999). Formación de la inteligencia la voluntad y el carácter. México: Trillas. p 174.

organizaciones tal vez recibieron el derecho a prescribir la conducta de otros. Un juez tiene derecho a sentenciar a un prisionero, un maestro tiene derecho a dejar tareas escolares y el jefe, el derecho de supervisar a sus empleados. Todos estos ejemplos de poder no provienen de las características del líder sino que están ligados a la posición que ocupan debido a que se respetan las posiciones y tradiciones, aceptamos a cualquiera que ocupa esa posición en particular, que es una poderosa fuente de poder.

Existen tres condiciones que maximizan el uso del poder en los intentos de persuasión. Primero esta el control percibido o la decisión del seguidor a cerca de que si el líder puede realmente aplicar sanciones positivas o negativas. Si no se considera al líder como una persona que realmente pueda ejercer tal control, será escaso su poder para controlar o influir a otros.

La segunda decisión se centra en si el seguidor cree que el líder haya percibido interés. En muchas ocasiones se hacen peticiones a otras personas, aunque en realidad no se espera que sean atendidas; de hecho no importa si el seguidor cumple o no.

La tercer decisión es la vigilancia percibida, el seguidor debe decidir si el líder sabrá realmente si se logro la obediencia o no. Si la base del poder es coercitiva será obvio que la persona no cumplirá si piensan que el líder no sabrá siquiera que si hicieron o no lo que se les pidió.

#### **5.3.4 Variables del mensaje en el proceso de persuasión.**

Otra variable importante en el proceso de persuasión es el mensaje y su estructura, los argumentos persuasivos contienen tres componentes; demanda, garantía y datos.<sup>102</sup>

La demanda es cualquier aclaración implícita o explícita que él persuasor quiere que el grupo acepte, hay tres diferentes tipos de demandas que abarcan los diferentes tipos de alteraciones conductuales deseadas en los receptores.

---

<sup>102</sup> Fernández C. & Gordon D. (1992). *La Comunicación Humana Ciencia Social*. México: McGraw Hill. pp 242-250



Una política de demanda apela a un curso de acción específico, es concebida para producir cambios en conductas abiertas.

Una demanda de hecho sostiene la existencia o inexistencia, la verdad o falsedad de ciertas cuestiones, es concebida para modificar las percepciones o conocimientos.

Una demanda de valor dirige la evaluación de un concepto o acción, que es concebida para cambiar el efecto.

Aunque los tres tipos de demandas difieren en los resultados deseados, cualquier demanda debe estar apoyada tanto por la garantía como por los datos.

Una garantía es una creencia general o actitud establecida en apoyo de la demanda. Una garantía es una razón general por la que el grupo deberá aceptar la demanda. Para ser efectiva la garantía debe ser efectiva implícitamente por el grupo. Es muy poco probable que el grupo acepte una demanda si la justificación general para la demanda ha sido rechazada.

El tercer componente de un argumento persuasivo son los datos, que están compuestos de creencias específicas establecidas en apoyo a una demanda y conectadas a la demanda por medio de la garantía en cierto sentido los componentes de un argumento pueden concebirse como los tres componentes de un silogismo, la garantía es la premisa principal un dato es la premisa menor y demanda es la proposición o conclusión.

Pueden utilizarse tres tipos de datos en los argumentos persuasivos:

Los datos de primer orden son creencias o hechos que tienen en común el persuasor y su público, debido a que esta información ya ha sido aceptada como válida por él público el aspecto crucial para apoyar una demanda con datos de primer orden es la habilidad del expositor para encontrar una garantía con suficiente fuerza para conducir al grupo a aceptar la demanda dada la validez de los datos ya aceptados.

Los datos de segundo orden son las creencias promovidas por el persuasor, pero que no han sido aceptadas previamente por él público, el proceso de utilizar los datos de segundo orden se conoce a menudo con el nombre de aseveración, ya que se le está pidiendo al público que acepte la validez de los datos, basándose plenamente en la palabra del líder, por lo tanto para utilizar los datos de segundo orden con éxito, el expositor no sólo debe encontrar una garantía válida sino que también debe ser considerado por el público como una persona digna de crédito para aceptar sus aseveraciones sin recurrir a una evidencia objetiva.

Los datos de tercer orden suelen denominarse evidencia, la evidencia es cualquier creencia o información que proviene de una tercera persona ajena a la transacción de comunicación inmediata. La simple presentación de información objetiva acerca de algún tema dará como resultado un cambio en las creencias del público. Desafortunadamente para el persuasor estos cambios de creencias no siempre ocurren, e incluso cuando son evidentes no siempre son seguidos por cambios de actitud en el comportamiento abierto. Por ello la inclusión de evidencias en un mensaje persuasivo no garantiza el éxito.

Para que la evidencia sea eficaz debe ser novedosa para él público, si el público ya está conciente de la información es probable que la evidencia haya sido aceptada o rechazada previamente y en tal caso es poco probable que tenga algún impacto en la actitud de los receptores. Esto indica que el empleo de la evidencia puede ser especialmente eficaz cuando se dirige a receptores que no tienen conocimiento previo del tema. Por tanto casi cualquier información objetiva sería nueva y potencialmente eficaz.

#### **5.3.4.1 Estrategias del mensaje para tener éxito.**

Una de las estrategias para conseguir obediencia sin presión, es el elaborar una solicitud inicial relativamente pequeña que se está seguro que será aceptado por el objetivo, poco después el objetivo será abordado otra vez ahora con una solicitud mayor, que es lo que realmente se desea. Varios estudios indican que quienes ceden a una pequeña solicitud inicial es más probable que cedan a la segunda petición mayor. El aspecto crucial de esta estrategia consiste en determinar la importancia de la petición inicial, la

primera petición debe ser de tal importancia que el receptor la pueda cumplir, ya que el fracaso para logra el cumplimiento de una petición pequeña elimina cualquier posibilidad de éxito en la estrategia secuencial. Sin embargo la petición no puede ser tan pequeña que se considere trivial.

Otra estrategia de persuasión se aborda al objetivo con una petición muy grande que el persuasor supone será rechazada, después el objetivo es abordado con una segunda petición mas moderada, la acción solicitada en el segundo mensaje es la respuesta realmente deseada por persuasor.

**Características del mensaje.** El mensaje se debe diseñar y transmitir de tal forma que se logre la atención del destinatario escogido.

En el mensaje se deben emplear signos que hagan referencia a experiencias comunes de la fuente y el destinatario, de tal forma que se logre transmitir el significado.

El mensaje debe evocar necesidades de personalidad en el destinatario y a la vez sugerir formas de satisfacer esas necesidades, de tal forma que esta sea la apropiada a la situación del grupo en la que se encuentra el destinatario cuando se le incita a dar la respuesta deseada.

#### **5.4 Control**

Es necesario realizar los procesos tal y como fueron diseñados, para conseguir el logro de objetivos. El control consiste en comparar lo que acontece en la realidad con lo que anteriormente se había previsto y tomar las decisiones que en la medida de lo posible, permitan corregir las desviaciones que se hayan producido en la ejecución.<sup>103</sup>

Los procedimientos de control son aquellos que establece la organización con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos, es decir un procedimiento de control será todo aquello que sirva para cuidar el buen uso y salvaguarda de los recursos, en este sentido algunos procedimientos serán de carácter preventivo, establecidos

---

<sup>103</sup> Pereña J. (1991). *Dirección y Gestión de Proyectos*, Madrid España: Díaz Santos. p 181.

para prevenir errores durante la ejecución de la estrategia, mientras que otros serán de carácter detectivo, con la finalidad de detectar errores o desviaciones en las transacciones.<sup>104</sup>

El control implica el establecimiento de programas y sistemas que permitan medir resultados, su objetivo es proporcionar apoyo técnico y administrativo para lograr la consecución de los objetivos de la empresa.

Para tener un adecuado control es conveniente contar con un sistema de información que brinde información de manera oportuna ya que existen decisiones que se deben tomar con velocidad, la finalidad de un buen sistema de información es proporcionar información que sirva para confirmar la validez de las estrategias que se están siguiendo y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.<sup>105</sup>

Un sistema de información y control debe contener lo siguiente:

- Ser fácil de utilizarse.
- Tener una estructura lógica.
- Contar con procedimientos y una estructura de reportes.
- Proporcionar información completa sobre las diferentes áreas y productos de la empresa.
- Tener un mecanismo de retroalimentación que permita conocer los avances en los programas.
- Asegurar que las políticas y reglas establecidas sean cumplidas.
- Actualizar su diseño y tecnología según los requerimientos y necesidades de la empresa.

#### **5.4.1 El Sistema de Control en las Organizaciones.**

El control es uno de los subsistemas corporativos (organización, planificación, coordinación y dirección) los cuales son muy difíciles de separar con respecto al de control. De ello se desprende todo el proceso administrativo, debe considerarse como un movimiento circular, en el cual

---

<sup>104</sup> Schlemenson A. (2002). *La estrategia del talento: alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis*. Argentina: Paidós. p 195.

<sup>105</sup> Fleitman J. (2001, noviembre). Sistemas de información y control en la empresa. *Administrate Hoy*, p 14.

todos los subsistemas están ligados intrincadamente, la relación entre la planificación y el control es muy estrecha ya que el directivo fija el objetivo y normas, ante las cuales se contrastan y evalúan acciones.

Para que un sistema de control funcione según el plan establecido es necesario contar con los siguientes factores.<sup>106</sup>

- Todas las mediciones hechas deben tener la precisión adecuada.
- La información reunida debe ser la pertinente.
- El tiempo de respuesta debe hacerse a intervalos mas cortos en comparación con el ciclo del sistema.
- La retroalimentación del sistema debe de expresarse en unidades homogéneas.
- La información reunida por el sistema debe ser correcta y consistente.

Es importante considerar la necesidad constante de vigilar si se cumplen con los planes trazados, si la situación de la empresa es satisfactoria y si esta cumple con su cometido, por ello se debe comprobar y valorar el trabajo del personal mediante las siguientes actividades de control:

- Establecimiento de normas de actuación. Es indispensable diferenciar entre el trabajo de buena o mala calidad, entre los resultados que son aceptables o los que deben rechazarse, establecer normas de actuación significa que se debe establecer las bases según las cuales han de valorarse los métodos seguidos y los resultados obtenidos.
- Medida de la actuación. La información sobre la actividad que se realiza y los resultados obtenidos y la transmisión de tales datos a los interesados constituyen la medula de las actividades de control.
- Valoración de la actuación se determina la importancia de lo que se hace y de sus resultados por medio de un cuidadoso análisis de valoración, tanto del trabajo incompleto como el ya finalizado.
- El ultimo requisito del control consiste en corregir cualquier desviación con los resultados esperados, por ello se debe de revisar el proceso para mejorar los métodos y los resultados finales.

---

<sup>106</sup> Velazquez G. & Castro A. & Nolasco C. (1979) *Técnicas de administración de la producción*. México: Limusa. P 43.

La retroalimentación sobre el resultado de un proceso o actividad se refiere a la información sobre los resultados o funcionamiento de un sistema, permite mantener o mejorar el desempeño del mismo,<sup>107</sup> la retroalimentación debe ser oportuna de tal forma que permita determinar el estado del sistema en todo momento en lo referente al rumbo y velocidad hacia el logro de objetivos.

El revisar los resultados permite sentir el pulso del progreso, implica evaluar el desarrollo para medir el éxito o fracaso, evaluar los resultados responde por un lado a la necesidad organizacional de sentir continuamente el pulso del propio esfuerzo, de conocer con precisión los frutos de la inversión en tiempo, dinero y esfuerzo, por el otro atiende también a las necesidades humanas de sentir los logros y el desarrollo propio y aprender. Evaluar en forma correcta hace mas significativa, realista y enriquecedora la acción cotidiana.<sup>108</sup>

---

<sup>107</sup> Cook M. ( 2000). *Coaching efectivo: como aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral*. Colombia: McGraw Hill. p 142.

<sup>108</sup> Giral J. (1998). *Cultura de efectividad*. México: Grupo Editorial Iberoamérica. p 208.

## **Recomendaciones para utilizar el modelo de efectividad.**

---

El modelo de efectividad puede ser utilizado tanto para establecer una nueva actividad o bien efectuar el análisis de un proyecto en marcha, es conveniente considerar un enfoque sistémico que permita determinar el estado del todo el sistema incluyendo las interrelaciones de sus componentes, una vez detectados los puntos en donde es posible mejorar la efectividad se recomienda utilizar los conceptos vistos en cada uno de los capítulos y aplicarlos en la conducción del grupo de trabajo aplicando las siguientes recomendaciones.

1. Es importante reservar el tiempo necesario para realizar un proceso de planeación consiente y detallado que permita; una reflexión profunda que determine que es lo que se quiere lograr, como se puede realizar y con que recursos se cuenta de la misma forma es necesario establecer que es lo que la persona como administrador o como líder de un grupo requiere hacer para implantar el modelo.
2. Se recomienda efectuar una evaluación crítica de los objetivos de la organización y verificar que su formulación este de acuerdo con las características planteadas en el modelo y que se consideren las tres dimensiones propuestas.
3. En el caso de los procesos se requiere verificar que estos efectivamente coadyuven al logro de los objetivos y que aporten valor ya sea a la rentabilidad de la empresa, a la satisfacción del cliente o al desarrollo del personal, para ello es posible utilizar técnicas y diagramas de ingeniería industrial.
4. Es importante conocer el grado de madures de los integrantes del grupo de trabajo encargado de los procesos y responsables de lograr los objetivos, esta madures esta determinada por el conocimiento, capacidad y habilidades de ejecución y la disposición para hacer o no las cosas, de acuerdo a lo anterior es necesario establecer un plan de desarrollo y

capacitación para cada persona o bien para un grupo que tenga la misma madures.

5. Para conocer las necesidades de las personas y de esta forma establecer la forma de motivarlas se propone establecer sesiones de coaching con cada uno de los integrantes del grupo, cuando esto no sea posible se recomienda establecer procesos de comunicación en donde las personas puedan expresar su sugerencias y comentarios, esto se puede realizar mediante buzones de sugerencias, correo electrónico, buzón de voz o bien juntas de retroalimentación.
6. El proceso de comunicación es sumamente importante, los objetivos y los procesos deben de ser conocidos por todos, de la misma forma el desempeño que se espera de cada uno de los miembros del equipo, cuales son los indicadores de evaluación y su periodo de revisión. Esto se puede lograr mediante las siguientes acciones:
  - Realizar una junta plenaria en donde se expongan los puntos antes citados.
  - Enviar una carta personalizada indicando cuales son los objetivos y que es lo que se espera de cada persona en términos de compromiso acciones y resultados.
  - Colocar posters en las áreas en donde el personal pueda verlos de forma constante.
  - Efectuar juntas de revisión.
  - Proporcionar manuales y guías rápidas.
7. La siguiente recomendación se refiere al proceso de retroalimentación, por un lado el administrador debe de establecer revisiones periódicas informales que permitan sobre la marcha efectuar cambios o bien reforzar aquellos procesos que se estén realizando bien e informar al personal de la calidad de su desempeño.
8. Debe de existir una revisión periódica formal si el plan de negocios esta establecido para un año se recomienda realizar revisiones trimestrales que permitan por un lado verificar que se están cumpliendo los objetivos



según lo programado y por el otro efectuar los ajustes necesarios para asegurar su cumplimiento.

9. Las revisiones deben de incluir un proceso de reflexión que propicie el aprendizaje, que incluya lo siguiente:
  - Los objetivos que propusieron alcanzar.
  - Las acciones que se determinaron realizar.
  - Determinar que fue lo que efectivamente se realizó y el grado de cumplimiento de los objetivos.
  - Que fue lo que funcionó y que no.
  - Determinar las causas de por qué sí o no funcionaron las acciones.
  - Realizar un nuevo plan de acción con los ajustes necesarios.
10. Es conveniente que en esta revisión se incluya al personal que está involucrado en los procesos y que tienen bajo su responsabilidad el alcanzar los resultados esperados.
11. Una vez que se han alcanzado los objetivos se recomienda efectuar una reunión con la participación de todo el personal en donde se revisen cuáles fueron los resultados planeados y cuáles los alcanzados, reconocer los desempeños sobresalientes, mencionar cuáles fueron los procesos que propiciaron la efectividad y cerrar con la celebración por los logros obtenidos.
12. Con el fin de dejar constancia del aprendizaje es sumamente importante dejar por escrito los resultados del proceso anterior y tenerlos disponibles para futuras revisiones o procesos de planeación, esto permite que se genere conocimiento en la organización, de tal forma que el aprendizaje pueda ser aprovechado por otras personas que se enfrenten a situaciones similares.

## **Conclusiones.**

---

Una de las principales funciones del administrador que este al frente de un grupo de trabajo es conducir a su equipo al logro de objetivos, este es un trabajo que requiere un alto grado de compromiso, disciplina y dedicación, en un entorno complejo el administrador debe contar con elementos que le permitan mantenerse con una mente clara y la madurez necesaria para tomar decisiones y generar las condiciones para que el grupo de trabajo logre sus objetivos.

Este trabajo aporta un modelo administrativo que incorpora de forma estructurada tanto conocimientos teóricos como los producidos por la experiencia, que permite incrementar la efectividad de un grupo de trabajo en la consecución de sus objetivos.

Como se vio en capítulo uno el administrador debe de aportar su guía y dirección a quienes dependen de él, como una unidad coherente de operación en donde se satisfagan los requerimientos de la empresa en cuestiones de calidad y rentabilidad, satisfacer las necesidades de los clientes y el desarrollo de sus colaboradores.

La labor del administrador es obtener resultados con y a través de las personas para llegar a ello de acuerdo con Peter Senge es conveniente que tenga una perspectiva sistémica que le permita integrar los procesos que intervienen en el desarrollo, producción, entrega y comunicación de valor de un producto o servicio.

Como se analizo en el capítulo tres mediante el aprendizaje es posible obtener los conocimientos, habilidades y experiencias para realizar de forma optima el trabajo, esto permite que con la ejecución diaria y retroalimentación positiva los procesos se realicen cada vez con mayor eficiencia y se conduzca a alcanzar con efectividad los objetivos de la empresa, produciendo una mayor rentabilidad, satisfacción del cliente y del personal.

De acuerdo con el enfoque humanista en la naturaleza del ser humano es inherente su interés en colaborar, en trabajar en grupo, en probarse que puede realizar acciones útiles, en participar en el equipo a través de su contribución. Su impulso a colaborar es natural, esto le proporciona gusto y satisfacción, por ello es importante estimularlo y motivarlo para que esta disposición se incremente y coadyuve a la obtención de resultados.

Derivado de la integración de las diferentes teorías de motivación se desprende que la realización personal se encuentra en el logro de objetivos es necesario despertar en las personas el gozo por los beneficios que recibe al efectuar su trabajo. Por ello es importante conocer las necesidades que tienen los integrantes de un grupo de trabajo que permite dirigir los esfuerzos de las personas hacia la consecución de objetivos.

La efectividad describe el estado interno de un grupo de trabajo y por tanto su naturaleza proviene de la estructura y de las interrelaciones de todos los componentes que intervienen en el logro de objetivos, la efectividad es diferente al éxito ya que mientras el éxito es un estado efímero la efectividad es un proceso que determina el logro de objetivo de forma duradera y consistente, en donde se establecen relaciones de beneficio mutuo.

Thomas Peters indica que uno de los elementos para alcanzar la excelencia es emprender la acción la cual es sumamente importante para consecución de objetivos ya que se puede realizar el mejor plan, establecer perfectamente los objetivos y los procesos para su consecución, el personal puede tener amplios conocimientos y experiencia y estar altamente motivado pero si no se inicia la acción nada sucede y todo el esfuerzo realizado en la planeación se pierde.

Iniciar una acción lleva a otra y esta a otra y así sucesivamente y se inicia el proceso que lleva a la consecución de objetivos, el cumplir con los objetivos produce satisfacción y motiva a continuar en acción para alcanzar nuevamente los resultados, creando un bucle de retroalimentación positiva que genera una efectividad permanente.

Producir resultados requiere de una adecuada gestión mediante procesos de comunicación humana en donde la contextualización del mensaje, la estructura de este, la aceptación y percepción de poder del líder por el grupo son factores determinantes.

La presencia de esfuerzos continuos en el desempeño de una persona están estrechamente relacionados a la disponibilidad de la retroalimentación, la repetición del esfuerzo depende del reforzamiento positivo, además del estímulo y del aprendizaje que se proporciona, la retroalimentación es necesaria para saber en donde se encuentra en relación con el objetivo.

Prever, planear, integrar, organizar, enseñar, motivar, supervisar, gestionar, ejecutar, dar seguimiento y retro alimentar son los elementos que permiten el dinamismo de todos los integrantes para generar la efectividad en una empresa, en esta investigación se incluyen procesos que constituyen un modelo que su aplicación permite incrementar la efectividad de un grupo de trabajo que tenga atención directa al público.

La adecuada gestión requiere de disciplina, hacer día con día lo que se requiere para conseguir los objetivos, y no esperar un golpe de suerte para que en un único evento producir los resultados, la disciplina tiene implícito el utilizar modelos estructurados que permiten mantener una visión coherente de todo el estado del sistema que proporcione elementos para la toma de decisiones.

Durante el desarrollo del presente trabajo aplique en mi actividad diaria, en la que me encuentro a cargo de dirigir a un equipo de trabajo el modelo de efectividad, de la misma forma asesore a colaboradores y compañeros con la propuesta aquí planteada, en todos los casos se incremento la efectividad del grupo, el aumento en la efectividad dependió del grado de compromiso con que el líder aplico las sugerencias, por ello es posible concluir que el modelo planteado es útil para mejorar la efectividad de grupos de trabajo.

Se puede diseñar el mejor modelo de efectividad que responda totalmente a las necesidades de un administrador en su afán de producir resultados, sin embargo el elemento más importante es su compromiso ya que sin este difícilmente se producirán los resultados esperados en palabras de Gohete

“en el momento en que uno se compromete de manera definitiva, entonces la providencia se mueve también” por ello el administrador debe comprometerse y propiciar el compromiso de las personas que están involucrada en todo el proceso de efectividad, de esta forma el trabajo por si mismo proporciona satisfacción a la persona que lo realiza y el logro de objetivos da sentido a su existencia.

## **Bibliografía.**

---

1. Argyris C. ( 1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press.
2. Ariza A. (2000). *La fuerza del pensamiento: descubre el poder que tienes para crear tu realidad*: México: Grijalbo
3. Banamex (2003, marzo) Programa Corporativo de Desarrollo Gerencial, *Manual del participante*, Banco Nacional de México S.A.
4. Bandura, A. (1977). *Social learning theory*: Englewood Cliffs N.J.: Prentice Hill.
5. Blanchard K. & O'Connor M. ( 1997). *Administración por valores: Como lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos*. México: Norma.
6. Cardona S. ( 2000). *Formación de valores: teoría, reflexiones y propuestas*. México: Grijalbo.
7. Cook M. ( 2000). *Coaching efectivo: como aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral*. Colombia: McGraw Hill.
8. Covey S. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*: Paidós.
9. Covey S. (1998). *El liderazgo centrado en principios*. México: Paidós.
10. Cuevas F. (1995 marzo). *Ocho formas de coordinar el trabajo*. *Adminístrate Hoy*.
11. De la Cerda J. & Núñez F. (1998). *La administración en desarrollo: Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica*. México: Diana.
12. Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el D.F. (2001). *El diseño de ambientes de aprendizaje: curso taller de actualización*. México: SEP.
13. Duchessi P. (2003). *Como crear valor para el cliente*. México: Panorama.
14. Escala S. (1973). *Psicología para directivos*. España: Deusto Bilbao.
15. Feldman R. (2002). *Psicología: con aplicaciones en países de habla hispana*. México: McGraw Hill.
16. Fernández C. & Gordon D. (1992). *La Comunicación Humana Ciencia Social*. México: McGraw Hill.

17. Fleitman J. (2001, noviembre). Sistemas de información y control en la empresa. *Adminístrate Hoy*.
18. Frankl V. (1999). *El Hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.
19. Frederik R. (1999). *La ética en los negocios*. México: Oxford.
20. Gazmuri R. (2000). *Coaching en español*. México: Banamex.
21. Geldard F. (1975). *Fundamentos de Psicología*. México: Trillas.
22. Gibson J. & Donnelly J. (1996). *Organizaciones: Conducta estructura proceso*. México: McGraw Hill.
23. Giral J. (1998). *Cultura de efectividad*. México: Grupo Editorial Iberoamérica
24. Goleman D. (2002). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. España: Vergara.
25. Gómez G. (2002). *Optimicemos la educación con PNL Programación Neurolingüística: su aplicación en la practica docente*. México: Trillas.
26. Gonzalez J. (2002). *Bases científicas del liderazgo*. México: CISLE
27. Gonzalez L. (2000) *Psicología de la excelencia personal*. México: Edizioni del Teresianum
28. Hull C. (1943) *Principles of behavior: An introduction to behavior theory*. Nueva York: Appleton-Century-Crofts.
29. Jasper K. (1963). *General psychopathology*. Manchester Inglaterra: Manchester University Press.
30. Kast F. & Rosenzweig J. (1987). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. México: McGraw Hill.
31. Koontz H. & Wehrich H. (1992). *Elementos de administración*. México: McGraw Hill.
32. Kotler P. (2001) *Dirección de marketing: la edición del milenio*, México: Prentice Hall.
33. Leung A. & Ulrich D. & Nason S. (1999). *Las capacidades de aprendizaje en las organizaciones: como aprender a generar y difundir las ideas con impacto*. México: Oxford University Press.
34. Llano C. (1999). *Formación de la inteligencia la voluntad y el carácter*. México: Trillas.
35. Mankeliunas M. (1987) *Psicología de la motivación*. México: Trillas.
36. McDermott I. & O'Connor (1999). *Programación neuro lingüística para directivos: la tecnología del éxito aplicada a la empresa*. España: Urano.
37. Michaus J. (2002 diciembre). *Planeación y organización: nuevo enfoque*. *Adminístrate Hoy*.

38. Mintzberg H. (1991) *Mintzberg y La Dirección*. Madrid España: Diaz Santos.
39. Parke R. & Walters R. (1967). Some factors influencing the efficacy of punishment training for inducing response inhibition. *Monographs of the society for research in child development*.
40. Pereña J. (1991). *Dirección y Gestión de Proyectos*, Madrid España: Diaz Santos.
41. Perez G. (1999, enero). El Liderazgo Sin Magia, *Istmo*.
42. Peters T. & Waterman R. (1984). *En Busca de la Excelencia*, México: Lasser Press Mexicana.
43. Porter M. (1987). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECOSA.
44. Quigley J. (1998). *Visión: Como la desarrollan los líderes, la comparten y sustentan*. Bogota Colombia: McGraw Hill.
45. Ramírez H & Moreno Y. (1987). *Introducción a la ingeniería administrativa: desarrollar creatividad sirviendo con productividad y calidad*. México: IDH.
46. Ramos S. (1983). *El perfil del hombre y la cultura en México*. México: Espasa Calpe Mexicana.
47. Reyes A. (1979). *Administración Por Objetivos*. México: Limusa.
48. Rogers C. (1979). *Libertad y creatividad en la educación*. Buenos Aires: Paidós.
49. Rothschild W. (1990). *Como ganar (y conservar) la ventaja competitiva en los negocios*. México: McGraw Hill.
50. Russell A. & Maurice S. (1987). *Fundamentos de investigación de operaciones*. México: Limusa
51. Sallenave J. (1994). *La Gerencia Integral*, Colombia: Norma.
52. Saunders G. (1991). *El compromiso empresarial: como lograr objetivos en equipo*. Colombia: Legis Editores.
53. Sayles L. (1982). *Liderazgo: estilos y técnicas que y como aplicarlos para alcanzar el éxito*. México: McGraw Hill.
54. Schlemenson A. (2002). *La estrategia del talento: alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis*. Argentina: Paidós.
55. Schoeder R. (1990). *Administración de operaciones: toma de decisiones en la función de operaciones*. México: McGraw Hill.



56. Senge P. (1998). *La quinta disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona España: Ediciones Juan Garnica.
57. Steiner G. (1987) *Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber*, México: CECOSA.
58. Toffler A. (1990). *El cambio del poder: conocimientos bienestar y violencia en el umbral del siglo XXI*. España: Plaza & Janes Editores.
59. Valdez B. (1995). *Conocimiento es futuro: hacia la sexta generación de los procesos de calidad*. México: FUNTEC.
60. Velázquez G. & Castro A. & Nolasco C. (1979) *Técnicas de administración de la producción*. México: Limusa.
61. Wheatley M. (1994). *El liderazgo y la nueva ciencia: la organización vista desde las fronteras del siglo XXI*. Argentina: Vergara.
62. Worchel E. (1998). *Psicología: fundamentos y aplicaciones*. España: Prentice Hall.
63. Zimbardo P. (1984) *Psicología y vida*. México: Trillas.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/GA/2004**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

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

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Jorge Adalberto Ruíz Cabañas Salazar**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A Mario Gabriel Martínez Casas	Presidente
Dr. Sergio Javier Jasso Villazul	Vocal
Dra. María de Lourdes Álvarez Medina	Vocal
M.A. Francisco Javier Valdez Alejandre	Vocal
M.A. Gabriel Moreno Farias	Secretario
M.D.H. Rafael Zavala Ortíz	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"  
Cd. Universitaria, D.F., 14 de mayo del 2004.

**El Coordinador del Programa**

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**

MGS