



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**"PROBLEMAS DE SALUD HUMANO-ORGANIZACIONAL Y LOS
SÍMBOLOS DE PODER"**

**TRABAJO DE TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

ALEJANDRO PIMENTEL NARVÁEZ

ASESOR: DR. EN A. JOSÉ VILI MARTÍNEZ GONZÁLEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI ESTADO DE MÉXICO. 2005

m. 344865



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.



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

D. N. A. M.
UNIDAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE**

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Problemas de salud humano-organizacional y los símbolos de poder.

que presenta el pasante: Alejandro Pimentel Narvaez
con número de cuenta: 099589363 para obtener el título de:
Licenciado en administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 18 de Noviembre de 2004.

PRESIDENTE	<u>L.A. Teresa Cruz Sánchez</u>	
VOCAL	<u>M.A. Teresa Muñoz García</u>	
SECRETARIO	<u>Dr. Jose Vili Martinez Gonzalez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Sergio Ortega Campos</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>Soc. Dulce Ma. Lilia Malo Ortega</u>	

Agradecimientos

A mi madre, a mis hermanos, Anahela, Laura Pérez, Paloma, Layosina, Melosina, Troile Yun, Gabriel, Fafner, Amaenda, Charlote; a mis niñas; al grupo 305, Roberto, Norma Gabriela, Esteban, Antonio Andrade, Akelas Panda, Gigo y Arturo Nava, Gabriel Bastarrachea, a la F.E.S. Cuautitlán, A mis maestros, Teresa Cruz, José Vili, Viveros, Josué , Karina Ramírez, Erika Samayoa, Jorge, Mamá Edith, Mónica Lara, David, Adriana Méndez Estrada, Paola Arias, Sandy, Ivonne Reyes, Jesús, Adrián Oscar, Beto, Christian, Liu, Francisco Agustín, Rafa, Tona, Germán, a la Universidad Nacional Autónoma de México, a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, Ana, Diana, Susana Aguilar, Juan, Abelardo Mateos, Araceli Hernández Calderón, Hada Alicia, Gaby, Wendy Borja, Lupita, Noemí Padilla, Manuel Contreras, David Alcalá, Octavio López, Marcelino Vázquez, Carlos López, Oscar Cerro, Israel, Alejandro Castro Prado, Carolina Hernández, al café PC NETT, Javier, Karina González Brett, Yolanda Trigos

- † Alondra
- † Raulito
- † Roger
- † Edith

Protocolo

Tema

Problemas de salud humano-organizacional y los símbolos de poder.

Objetivos

- Crear conciencia de la importancia que los símbolos de poder tienen para la vida de las organizaciones.
- Determinar si existe una relación entre el Patrón de conducta tipo A (PCTA) y los símbolos de poder.
- Si los símbolos de poder y el PCTA están relacionados, determinar las consecuencias para la salud que tienen los símbolos de poder en los miembros de la organización que ocupan altos niveles.
- Determinar si los símbolos de poder y las organizaciones tienen correlación, y de ser así, identificarlos.

Problema de investigación

Cómo están relacionados los símbolos de poder con el individuo y las organizaciones, su influencia en la vida de ambos y si guarda relación con la salud del individuo y la organización.

Hipótesis

H11: Los símbolos de poder guardan relación con el buen desempeño de la organización.

H10: Los símbolos de poder no guardan relación con el buen desempeño de la organización.

H21: Existe relación entre el PCTA y los símbolos de poder.

H20: No existe relación entre el PCTA y los símbolos de poder.

H31: El PCTA y los símbolos de poder pueden afectar de forma negativa a la salud de las organizaciones y sus miembros.

H30: El PCTA y los símbolos de poder no pueden afectar de forma negativa a la salud de las organizaciones y sus miembros.

Justificación

Desde que el hombre existe ya se vivía en una sociedad de símbolos, que iban desde los más primitivos como objetos sagrados y el predominio del más fuerte hasta los

modernos que conocemos hoy en día como son el estatus, el dinero, la escuela a la que asisten los hijos de familias etc. A donde quiera que vayamos nos encontraremos con uno u otro símbolo ya que nuestra sociedad es una sociedad de símbolos.

Así el hombre como unidad individual se vale de estos símbolos en ocasiones de manera inconsciente, las organizaciones también llegan a usarlos de manera empírica o ignorarlos lo cual trae consecuencias graves tanto a la salud de la organización como a la de sus integrantes.

Este trabajo tiene como objetivo el identificar la existencia de una relación entre los símbolos de poder y las organizaciones, así como sus repercusiones en las mismas y en sus integrantes creando una conciencia de los mismos que nos lleve a abandonar la forma empírica de su uso.

Índice

Introducción _____ 1

Capítulo 1 *Generalidades de los símbolos de poder*

Concepto de símbolo _____ 3

Concepto de poder _____ 5

Un mundo de símbolos _____ 5

Breves antecedentes del estudio de los
símbolos de poder _____ 6

Concepto formal de símbolo de poder _____ 8

Diferencia entre usos y costumbres con los
símbolos de poder _____ 8

Por que ningún símbolo es absoluto _____ 8

La conducta como tema de estudio científico ___ 10

Actitudes y conducta _____ 11

¿Cuándo las actitudes determinan la
conducta? _____ 14

Breve caso administrativo _____ 17

Algunas conclusiones con respecto a actitud
y conducta _____ 18

Fuentes de poder _____ 20

Bases del poder _____ 23

Tipos de jefe _____ 23

¿Hay una mejor clase de jefe? _____ 28

Concepto de liderazgo _____	29
Características de un líder _____	29
Liderazgo según el rango de acción _____	30
¿Qué clase de líder se necesita? _____	32
Eficiencia y eficacia _____	32
Liderazgo estratégico _____	35
¿Cómo establecer la dirección estratégica? ____	37

Capítulo 2 *Las organizaciones y los símbolos*

Definición de organización _____	40
Algunas generalidades de las organizaciones __	41
Ejemplos de las organizaciones antes mencionadas _____	60
Cultura organizacional _____	65
Valores en las organizaciones _____	69
¿Existen diferentes tipos de valores? _____	71
Midiendo valores _____	72
Clima en las organizaciones y sus tipos _____	74
Instrumentos de medición del clima organizacional _____	77
Usando los símbolos de poder en la vida de las organizaciones _____	81
Los países y los símbolos de poder _____	84
Las empresas y los símbolos de poder _____	85
La familia y los símbolos de poder _____	86
El ejército y los símbolos de poder _____	87

El poder de la tela _____	88
Reflexiones _____	89

Capítulo 3 *Símbolos de poder Solución y problema*

Marco general _____	90
La iglesia _____	91
El liderazgo _____	94
La Delta Airlines, Ford Motor Company y General Electric _____	95
El caso de AT&T _____	96
El terrorismo _____	98
Las torres gemelas y el pentágono _____	98
El orgullo nacional y Afganistán _____	100
La guerra contra Irak _____	101
La industria sin chimeneas _____	102
Reflexiones _____	103

Capítulo 4 *Símbolos de poder en el mundo*

Las iglesias _____	105
Caso práctico del dinero, la tendencia mercantilista _____	107
El status y sus fuentes _____	111

Congruencia e incongruencia del status _____	114
Privilegios y limitaciones del status _____	116
Símbolos de status y ejemplos _____	119
Estructurando el status _____	121
El liderazgo _____	125
La estética _____	126
Los símbolos de poder antes y ahora _____	127
Paradigmas _____	128
Características _____	129
Curva de vida de un paradigma _____	134
Principios del cambio paradigmático _____	136
Algunos cambios de paradigma que impactan a los negocios _____	137
Las organizaciones y los paradigmas _____	139
Gerentes líderes y paradigmas _____	140
Un cambio radical de paradigma, el caso de los relojes suizos _____	141
Breve comentario _____	143
El diseño motivacional _____	143
El modelo clásico del impulso _____	145
El comportamiento recompensado se aprende y se repite _____	147
¿Son los paradigmas los que determinan al símbolo o el símbolo determina al paradigma? _____	148

Capítulo 5 *El hombre símbolo ente y victima*

Conducta humana y símbolos de poder _____	149
Cultura y símbolos de poder _____	150
Lenguaje como factor simbólico _____	151
Repercusiones de los símbolos de poder en el hombre _____	151
Conductas tipo A, B y C _____	153
El hombre como sistema de estrés _____	157
Niños al conocimiento del símbolo _____	160
El PCTA en niños y adolescentes _____	164
Relación de la conducta tipo A y las enfermedades empresariales _____	165
Relación entre la conducta tipo A y los símbolos de poder _____	170
Gerentes y símbolos de poder _____	171
Investigación de campo _____	173
Cuestionario _____	174
Reglas para la redacción de un cuestionario _	178
Tipos de preguntas para la elaboración de un cuestionario _____	181
Entrevista _____	184
Instrumentos usados para la investigación _	185
Conteo manual _____	192
Tabulaciones _____	194
Gráficas _____	196
Resultados en tabla de padecimientos _____	211

Gráficos de la tabla de padecimientos _____	215
Resultados en test de estrés _____	218
Conclusiones _____	220
Bibliografía _____	228

Introducción

Alguna vez se ha preguntado por qué una persona puede ser mejor recibida en una entrevista de trabajo que otra, o bien, por qué una campaña publicitaria de presupuesto moderado tiene un mayor éxito que otra en la que se invirtieron cantidades millonarias, la respuesta a esa y a muchas otras interrogantes que se dan en nuestra vida diaria se encuentran encerradas dentro de los "símbolos de poder", un símbolo de poder es algo tangible o intangible capaz de modificar la conducta de la gente que sea influenciada por ellos.

Si, los símbolos de poder se presentan en nuestra vida diariamente y los usamos muchas veces sin ser conscientes de ello, algunos ejemplos de símbolos de poder son: el dinero, la ropa con la que se va vestido, la religión, o en ocasiones hasta el color de nuestra piel puede representar un símbolo de poder. Lo curioso de los símbolos de poder es que su poder radica en la gente a la que afectan, en otras palabras, somos nosotros quiénes le damos poder a un símbolo. Es por esa razón que un símbolo de poder puede ser muy importante en un país, mientras que en otro no tenga ningún efecto o incluso, pueda despertar la ira de la gente que nos rodee (como es el caso de la religión en países no tolerantes a una en especial).

Cabe mencionar que los símbolos de poder influyen en toda clase de organizaciones que van desde las grandes empresas transnacionales hasta las organizaciones más básicas que conoce la sociedad como la familia. Es debido a esta gran influencia que un individuo puede ver afectada su salud por el uso o desuso de estos símbolos, lo cual se analizará mas ampliamente en el apartado dedicado al PCTA.

Como podemos ver vivimos en un mundo completamente rodeado de símbolos, es por esta razón que se debe hacer un análisis de los mismos con el fin de poder comprender mejor su uso para el beneficio personal y de las organizaciones en las que se labore, ya que del adecuado o erróneo uso de estos símbolos puede depender el éxito o fracaso de una empresa en el futuro.

Capítulo 1 Generalidades de los símbolos de poder

Concepto de símbolo

Los símbolos son una representación gráfica de las cosas que se encuentran a nuestro alrededor, el ejemplo más claro de esto se encuentra en el alfabeto, el trazo del sonido constituye el símbolo que le ha permitido guardar a la humanidad los antecedentes históricos de la humanidad gracias a un conjunto de símbolos coherentes llamados letras.

Pero los símbolos no se reducen sólo a un universo de letras sino también a un conjunto de figuras que adquieren significados diferentes para un conjunto determinado de personas. Tal es el caso de las señales de tránsito, las cruces o bien los símbolos con los que reconocemos dinero o bien una serie de símbolos que brindan status a un individuo. Sólo vea a la pequeña variedad de símbolos que se presentan a continuación, vera que seguramente podrá reconocer a más de uno de ellos.





Concepto de poder

El poder se define erróneamente como la capacidad que brinda la organización a una persona en un puesto definido para tomar decisiones, pero este concepto es solo el de autoridad formal, el poder en su concepto más puro es la capacidad que tiene un individuo para reprimir o motivar ciertas conductas deseadas por él en las personas que así desee.

Un mundo de símbolos

Como se mencionó en la introducción el ser humano vive en un mundo de símbolos con los cuales convive a diario, esta clase de símbolos rigen la vida de la sociedad en general, desde una sola persona en particular hasta a grandes organizaciones transnacionales.

La existencia y el uso de estos símbolos no es tan reciente como mucha gente podría imaginar, los hombres han vivido regidos por estos símbolos desde que viven en sociedad. Aunque cabe resaltar que estos símbolos se han visto alterados con el tiempo siendo desplazados por otros nuevos o, en el mejor de los casos, en lugar de desaparecer sólo cambian su significado. Tal es el caso de la belleza, una mujer hermosa puede tener más facilidades en ciertos aspectos como el trato que recibe de un hombre; pero el

punto de interés es... ¿Quién determina lo que es bello y lo que no? O bien... ¿siempre se ha tenido la misma idea de lo que hace hermosa a una mujer? No siempre se ha tenido la misma idea de belleza ya que esta va cambiando con el tiempo o el lugar. Pero para una mayor referencia de esto será recomendable leer el apartado dedicado a la estética en el capítulo 4 de este trabajo.

Después de este pequeño análisis ya se tiene idea de la magnitud y el alcance que han tenido estos símbolos en la sociedad y de su misma antigüedad, la cual los ha llevado a evolucionar o a ser reemplazados por otros. Pero aún cuando sea el destino de muchos símbolos desaparecer y ser olvidados, siempre habrá uno nuevo que venga a llenar ese hueco, esto constituye una cadena interminable que seguirá hasta que la sociedad encuentre su fin.

Breves antecedentes del estudio de los símbolos de poder

Existen algunos antecedentes que resulta interesante resaltar pues dan un punto de partida para vislumbrar desde cuándo los símbolos de poder han sido un tema de estudio para la administración en el mundo.

Martínez 2001 menciona que el primer antecedente de su estudio formal dentro de la administración surge en 1980 con la creación de una organización simbólica y una cadena

cultural en los Estados Unidos, ellos estaban ligados a asociaciones académicas y otros intereses de cultura organizacional.

Poco después fue fundado el EGOS (European Group for Organizational Studies), este órgano realizó diversos estudios ligados íntimamente con el simbolismo organizacional.

El primer estudio tuvo lugar en la universidad de UK en 1982, a partir de estos estudios surgió la SCOS (Standing Conference on Organizational Symbolism) debido al interés común que tenían la EGOS y la Transatlantic por el tema.

En 1983 por fin se da la primera conferencia sobre mitos y símbolos: "Expansión del análisis de organización" esta conferencia fue organizada por la UCLA y finalmente en 1986 surge en Europa un journal llamado "Organizational Studie" el cual trata al simbolismo organizacional más directamente.

Concepto formal de símbolos de poder

Los símbolos de poder pueden ser definidos como materia tangible o intangible capaz de reprimir o promover conductas deseadas sobre un grupo específico de individuos que le den importancia a los mismos.

Diferencias entre usos y costumbres con lo símbolos de poder

Uno podría imaginarse que tal y como las culturas están basadas en valores y tienen costumbres que las rigen, entonces se cree que esas costumbres son los símbolos de poder pero... no se deben confundir las cosas.

Se debe tener en cuenta que los símbolos de poder pueden ser la fuente de las tradiciones de un lugar. Fuente de costumbres y valores los símbolos de poder nunca serán la costumbre o el valor en sí mismo, solo son la fuente del mismo. Por ejemplo, el 12 de diciembre no se trabaja en México porque es la costumbre, pero el 12 de diciembre no es el símbolo, sino la virgen de Guadalupe, en otras palabras el 12 de diciembre es la costumbre sustentada en el símbolo de poder que en este caso es la creencia en la existencia de la virgen morena.

¿Por qué ningún símbolo es absoluto?

Vale la pena preguntarse si los símbolos de poder pueden llegar a ser o no absolutos, a lo más que pueden llegar es a

tener una universalidad relativa, como podría ser dios, sin importar la religión en todas partes del mundo siempre se encuentra a una persona que crea en ese ser, otro ejemplo podría ser el dinero, representa el poder adquisitivo como una mercancía de intercambio universal pero... no es lo mismo comprar en pesos que comprar en dólares.

Luego entonces se puede observar cierta universalidad del símbolo; pero no es absoluto ya que la percepción de las personas cambia debido a las circunstancias bajo las que se desarrollan, y por lo mismo un símbolo aceptado como dios sufre alteraciones que podrían hacer que no fuera aceptado de una manera rígida e inflexible en todo el mundo. Un ejemplo de ello se da en el antiguo Japón, el catolicismo era una religión desconocida en oriente pero al llegar hubo gran rechazo por parte de la gente pues las religiones aceptadas en Japón son el shintoísmo, el taoísmo y el budismo. Es aquí donde uno se hace la pregunta ¿por qué no es aceptada la religión católica si se basa en un ser supremo llamado dios si este es un símbolo universal?. La respuesta es que la percepción de ese ser superior no era la misma en oriente que en occidente, luego entonces al presentarse percepciones diferentes viene la resistencia natural del hombre al cambio y con ella el rechazo. Es esto lo que hace que los símbolos de poder no puedan ser absolutos en el mundo.

La conducta como tema de estudio científico

Sikiner dice: "La conducta no es una de estas materias a las que es posible acceder solamente con la invención de un instrumento como el telescopio o el microscopio. Todos conocemos miles de hechos acerca de la conducta. Realmente no existe ningún tema con el que estemos más familiarizados, puesto que siempre estamos en presencia de, al menos, un organismo actuante. Pero esta familiaridad es en cierto modo una desventaja, ya que significa que probablemente hemos llegado a conclusiones que no serán corroboradas por los prudentes métodos de la ciencia. Aunque hayamos observado la conducta durante muchos años, no podemos necesariamente, sin ayuda, expresar uniformidades útiles o relaciones válidas. Podemos mostrar una considerable habilidad para elaborar conjeturas plausibles acerca de lo que nuestros amigos y conocidos harán en determinadas circunstancias o lo que haríamos nosotros mismos. Podemos hacer generalizaciones admisibles acerca de la conducta de la gente en general, pero muy pocas de ellas resistirán un análisis riguroso. *Generalmente, existe una gran dosis de ignorancia en nuestros primeros contactos con una ciencia de la conducta.*"

Actitudes y conducta

Preguntarse si las actitudes determinan la conducta plantea una cuestión básica acerca de la naturaleza humana (punto que trataremos posteriormente con el liderazgo). Lo que hace tan importante para este trabajo el tener claro este punto reside en distinguir la relación entre lo que somos (en el interior) y lo que hacemos (en el exterior).

Una vez que se tenga clara la relación anterior se podrá entender la verdadera influencia que los símbolos de poder pueden llegar a tener en nuestras vidas. Pese a lo que se pueda decir acerca de ellos se verá que las actitudes y conductas pueden ser muy diferentes de lo que se piensa. En otras palabras se pueden mostrar ciertas actitudes hacia un símbolo de poder pero la conducta puede diferir de lo que las actitudes muestren.

Parafraseando a Skinner se verá que la creencia que normalmente aceptada sostiene que las creencias y sentimientos privados determinan la conducta pública (las actitudes determinan la conducta). Así, si se desea alterar la manera en que las personas actúan se debe cambiar primero sus corazones y sus mentes. Otros psicólogos sociales creen que son las conductas lo que determina las actitudes pero... antes de decir si esto es cierto o no vea los siguientes ejemplos.

Un ejemplo claro de que las actitudes difieren de la conducta puede apreciarse claramente en el experimento realizado en 1969 por Allan Wicker. Él realizó varias docenas de investigaciones que cubrían una amplia variedad de personas, actitudes y conductas. El resultado final de sus investigaciones dejó ver que las actitudes nos pueden decir poco acerca de la conducta de un individuo. Por ejemplo, las actitudes de un estudiante hacia las trampas no guarda ninguna relación con el hecho de que realmente haga trampa. O bien otro ejemplo muy bueno y muy propio para un país como México es: Las actitudes de las personas hacia la iglesia solo se vinculan modestamente con la asistencia a la iglesia en cualquier domingo.

Analizando la década de los 30s en la cual existía un gran prejuicio por parte de los estadounidenses hacia los asiáticos se encontró que: En 1934 Richard La Pierre realizó un experimento con el fin de discernir dicho prejuicio. Su experimento consistió en escribir a 251 restaurantes y hoteles preguntando "¿Acepta usted a miembros de la raza china como huéspedes en su establecimiento?" de los 128 que contestaron el 92% dijeron que no, sólo uno de ellos dijo que sí. Pero La Pierre y una pareja de jóvenes chinos habían viajado por el país durante los 6 meses anteriores y en realidad recibieron un tratamiento cortés en todos los establecimientos con excepción de uno. Enfrentados con

una pareja específica que desafiaba sus estereotipos, los propietarios dejaban a un lado sus actitudes negativas y se comportaban amablemente.

En un experimento Sara es hipnotizada y se le dice que se quite los zapatos cuando un libro caiga, quince minutos después cae un libro y Sara silenciosamente se quita sus zapatos. Inmediatamente después el hipnotizador pregunta ¿Por qué te quitaste los zapatos Sara? A lo que ella contestó "Bueno... mis pies están calientes y cansados, después de todo, ha sido un largo día".

George tiene electrodos implantados temporalmente en su cerebro, en una región específica que controla los movimientos de su cabeza. Cuando el neurocirujano José Delgado en 1973 estimula un electrodo a control remoto George siempre voltea la cabeza. Esto lo hace inconsciente de la estimulación remota, pero cada que lo hace ofrece una explicación razonable para ello como por ejemplo: "Estoy buscando mi pantufla" o bien... "Escuché un ruido". Después de leer estos ejemplos se puede afirmar que el acto produce la idea.

¿Cuándo las actitudes determinan la conducta?

Mucha gente actúa a menudo en contra de sus actitudes expresadas porque, como sugiere la figura que se mostrará a continuación, la conducta y las actitudes expresadas están sujetas a otras influencias.



El primer punto que se debe tomar en cuenta si se desea saber que tan fiables son las actitudes de un individuo es el

ver que tan importantes son en él las influencias sociales con respecto a las actitudes que él expresa.

A diferencia de un médico que mide el ritmo cardiaco, los psicólogos sociales nunca obtienen una lectura directa de las actitudes, mas bien ellos miden las actitudes expresadas. Como otras conductas, las expresiones están sujetas a influencias externas, esto fue demostrado vividamente cuando el congreso de Estados Unidos otorgó abrumadoramente un incremento salarial en una votación de confianza pero.... momentos después fue rechazado de manera aplastante en una votación nominal. Esto se debe a que el temor de la crítica había distorsionado el sentimiento verdadero en la votación nominal. En ocasiones la gente dirá lo que los demás deseen escuchar.

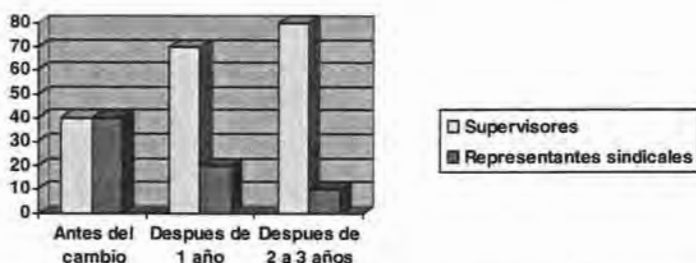
Las influencias sociales no sólo colorean las actitudes expresadas sino también otras conductas. Las influencias sociales pueden ser enormes lo bastante como para inducir a las personas a violar sus convicciones más profundas. Ante la crucifixión de Jesús su discípulo Pedro negó conocerlo. Los asesores presidenciales pueden continuar con acciones que saben que son incorrectas. Los políticos pueden decir lo que creen que los votantes desean escuchar.

Algunos pensadores han notado las situaciones que se le plantean en estas líneas y han escrito diferentes pensamientos al respecto por ejemplo: "Pensar es fácil, actuar es difícil y poner en acción nuestros pensamientos lo más difícil que hay en el mundo" Goethe.

Por último, en ocasiones se adquieren actitudes de un modo que las hace potentes, en ocasiones no. Una extensa serie de experimentos realizados por Russell Fazio y Mark Zanna en 1981 muestra que cuando las actitudes surgen de la experiencia tienen una probabilidad mayor de perdurar y guiar nuestras acciones. Ellos realizaron uno de sus estudios con la ayuda involuntaria de la Universidad de Cornell. Una escasez de viviendas forzó a la universidad a asignar a algunos de los estudiantes de primer ingreso durante varias semanas a salones dormitorio con catres, mientras que otros gozaban del lujo relativo de habitaciones permanentes. Cuando fueron interrogados por Dennis Regan y Fazio en 1977, los estudiantes de ambos grupos adoptaron actitudes igualmente negativas hacia la situación de la vivienda y la manera en que la administración estaba manejándola. Pero al dárseles la oportunidad de actuar de acuerdo a sus actitudes (firmar una petición y solicitar otras firmas, unirse a un comité formado para investigar la situación y escribir una carta) sólo aquellos cuyas actitudes surgieron por medio de la experiencia directa con la vivienda temporal lo hicieron.

Breve caso administrativo

Mencionando a Skinner se verá que: En un estudio realizado por Lieberman en 1956 se investigaron obreros industriales que fueron promovidos a supervisores (un puesto de la compañía) o a representantes de obreros (un puesto del sindicato). Los nuevos papeles demandaban una nueva conducta. Y efectivamente, los hombres pronto desarrollaron nuevas actitudes como se podrá observar en la figura que aparece debajo de este párrafo.



La presente tabla muestra el porcentaje de actitudes de los trabajadores a favor de la administración. Los obreros promovidos al papel de representantes del sindicato o de supervisores de la compañía desarrollaron actitudes compatibles con su nuevo papel

Los supervisores se volvieron más favorables a los puestos gerenciales mientras que los representantes obreros a las posiciones del sindicato. Estas conductas señalan la importancia del papel vocacional. La carrera que una persona elija afectará no solo a lo que haga en el trabajo sino también a sus actitudes. Los profesores, los policías, los soldados y los gerentes por lo general internalizan sus

papeles con efectos significativos sobre sus actitudes. La marina de los Estados Unidos "Hace un hombre de ti" no sólo por adoctrinamiento sino porque te hace actuar como un marino.

Algunos psicólogos sociales como Philip Tetlock (1981) han realizado estudios que dejan ver claramente el comportamiento de un político antes y después de su campaña, en uno de sus estudios Philip Tetlock se dio a la tarea de analizar las declaraciones políticas de los presidentes de Estados Unidos, durante su campaña sus declaraciones tienden a ser simplistas, por ejemplo: "Para reducir el déficit necesitamos reducciones importantes en el gasto del gobierno". Pero... después de las elecciones sus declaraciones se vuelven más complejas (hasta la siguiente campaña). Del mismo modo en una empresa se pueden dar más prisa en decir a las personas las buenas políticas que las malas y ajustar su mensaje según la posición del oyente.

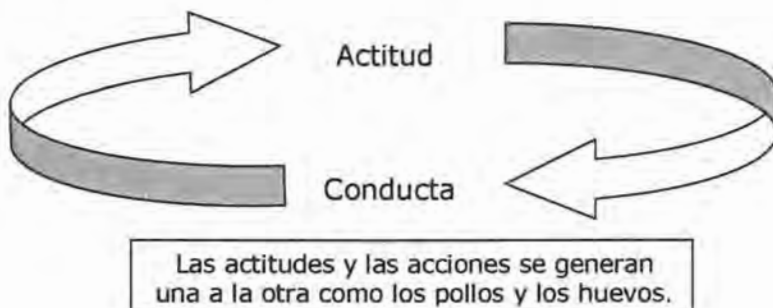
Algunas conclusiones con respecto a actitudes y conducta

En este punto sólo se dará un pequeño resumen de lo que se ha tratado anteriormente en los puntos anteriores.

Las actitudes predicen las acciones si otras influencias son minimizadas, si la actitud es específica para la acción y si

(cuando se actúa) la actitud es potente, debido a que algo la recordó, debido a que se obtuvo de una forma que la hace fuerte.

Ahora está claro que, de acuerdo con las circunstancias, la relación entre las declaraciones de actitud y la conducta pueden variar desde la ausencia de relación hasta una muy fuerte. La Rochefoucauld, escritor francés del siglo XVII estaba en lo cierto al afirmar "Es más fácil predicar la virtud que practicarla" sin embargo, se puede dar un respiro de alivio, ya que las actitudes son, después de todo un denominante de nuestras acciones.



En este punto usted debe estarse preguntando ¿Y qué rayos tiene que ver esto con los símbolos de poder?. Bueno la respuesta es simple, una característica esencial de los símbolos de poder es que el poder que ellos ostentan es el que la gente les da. Por ello puede que las actitudes de la gente estén inclinadas a favor de ellos pero sus conductas reflejen lo contrario. Esto hace muy difícil el estudio de los

mismos y en ocasiones hace que los resultados obtenidos por las investigaciones no sean aplicables en todas partes o que sean muy relativos en un mismo país, es por esa razón que se desarrolló este pequeño tema para mayor comodidad de usted, ya que al saber bajo que circunstancias los individuos actúan según sus actitudes o su conducta, así como el conocimiento de algunos factores que pueden reforzar las variables antes mencionadas esto ayudará a tener resultados más fiables de investigación o bien a interpretar mejor los resultados obtenidos.

Fuentes de poder

Como se dijo anteriormente en este trabajo de tesis, el poder se ha definido como la capacidad para afectar la conducta de otros y se afirma que el poder del líder puede tener diversas fuentes, como las que Ángeles 2002 menciona:

Poder legítimo: Este tipo de poder se origina a partir de la posición jerárquica y de la autoridad que la organización desea delegar a los miembros cuya posición es la de mando. En otras palabras el poder conferido al líder se relaciona con la posición no con la persona.

Poder de recompensa: Se encuentra íntimamente ligado al tipo anterior. Consiste en la capacidad que el dirigente

formal tiene, en razón de su posición y control que ejerce para premiar los esfuerzos de sus subordinados mediante diversos mecanismos como: asensos, aumentos de salario etc. A mayor control sobre los medios de recompensa, el poder e influencia del líder serán mayores.

Poder correctivo: También relacionado con el poder legítimo, es la facultad para castigar las conductas de los subordinados que no son adecuadas para un buen desempeño. Los medios típicos incluyen: "Congelamiento" del subordinado, reprimendas verbales etc. Mientras mayor sea la libertad para imponer castigos el poder del jefe será mayor.

Poder de experto: El dominio de técnicas y habilidades, así como de los conocimientos y experiencias muy especial, dotan al poseedor de gran capacidad para influir en la conducta de otros miembros. Puede ocurrir cuando el jefe domina ampliamente su trabajo y llega a conocer a tal grado el área bajo su mando, que su influencia es mayor y sus puntos de vista son aceptados por sus subordinados sin cuestionamientos.

Poder por la información: Se dice comúnmente que "La información es poder", quien tiene acceso a información especial o la controla, podrá influir en otros. Por ejemplo, en el caso de los altos niveles directivos, quienes por contar

con mejor información sobre las metas y planes de la organización que los niveles medios y operativos, están en posibilidad de guiar la conducta de los subordinados.

Cabe recalcar que también existe información muy valiosa que se encuentra en el nivel operativo de la organización, esto se debe a que en este nivel se encuentra información sobre la problemática de las operaciones de la organización y mucha de esta información escapa incluso a los niveles superiores de la estructura. Es obvio que al nivel directivo le resultaría muy provechoso el tener acceso a esta información, esto puede lograrse mediante el establecimiento de adecuados canales de comunicación que no necesitan ser estrictamente formales. Por otra parte esta información especial es la que los miembros del personal operativo tienen a su favor para obtener poder en las negociaciones y así obtener mejores condiciones salariales y de trabajo.

Poder de referencia: Surge de la administración y sentimientos favorables que se despiertan en otras personas, quienes incluso pueden sentirse identificados con el carisma del líder estando dispuestos a seguirle incondicionalmente. Generalmente este poder se obtiene por la habilidad de cultivar en otros la simpatía, admiración e identificación con uno.

Bases de el poder

Tomando como referencia a Ángeles 2002 este trabajo se referirá a bases para hacer referencia al como las personas que ostentan el poder llegan a controlar el mismo dentro de las organizaciones, estas bases de poder son:

- La posición dentro de la estructura u oficina
- Carisma u otras características de la personalidad que hagan atractiva a la persona para las masas
- El grado de especialización en el sentido a que tan experto puede considerarse a quien ostenta el poder
- La oportunidad que el individuo aproveche o no a su criterio para hacer uso de las fuentes del poder

Tipos de jefe

Mencionando a Koontz se observa que existen 3 formas de dirigir a un grupo, mediante la autoridad, la manipulación y la colaboración. Detrás de cada una de ellas habrá también tres motivos pero existe también una manera de no dirigir.

El autócrata consumado.- Esta clase de jefe utiliza únicamente la autoridad formal que le da la organización para dirigir a un grupo; esta clase de líder no busca la autoridad en su persona, por derecho propio sino por sentirse incapaz de ser obedecido por estos medios utiliza

de forma irracional la autoridad que le da su puesto. Algunos autores afirman que esta clase de jefe supone que es necesario forzar a la gente a hacer lo que no desean: Trabajar. Una de las frases con las que se suele asociar a esta clase de personas es la siguiente: " Es necesario darles órdenes todo el día, mostrarles quién es el jefe". Esto sin mencionar que el autócrata siente que el trabajo es un castigo no sólo para él sino para toda la gente con la que trabaja. Por ello "La única forma de que la gente trabaje es asustándola con el despido". Esta clase de jefe no prepara ni capacita a su gente confunde el dar instrucciones con capacitar, esto trae como consecuencia que sus trabajadores progresen y aprendan menos que los demás. Este tipo de jefe es común en las empresas que trabajan bajo el esquema tradicional de "La teoría x". Las posibles reacciones que pudiese tener un grupo son:

- Sumisión y resentimiento
- Aceptación mínima de responsabilidad
- Irritabilidad
- La gran satisfacción de hacer tonto al supervisor

El autócrata benévolo.- A esta clase de jefe se le ha denominado como "paternalista" porque trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se dice que se conduce a ellos como lo haría con su propia familia, es decir con la misma suavidad, autoridad y control que tendría en casa.

Pero esta clase de jefe es mejor conocida como "manipulador" porque regularmente no es tan sincero como su afecto demuestra, mas bien trata de manejar a la gente a su cargo. O como se dice comúnmente "Les hace coco wash" para que hagan lo que él quiere. Esta clase de persona trata de vender la idea despertando afecto y simpatía. El autócrata benévolo trata de usar las relaciones amistosas por encima de la autoridad, es decir, la amistad es usada como un medio de influencia. Cuando la empresa cuenta con esta clase de jefe se dice que tiene una pseudo democracia. Esto es porque puede que reúna a todo el grupo de trabajo para discutir situaciones y "tomar decisiones en conjunto" pero... Él será siempre el que dice la última palabra.

Las posibles reacciones que pudiesen presentarse en un grupo que trabaje con esta clase de jefe son:

- La mayoría pueden sentir simpatía hacia el supervisor pero algunos detectan su verdadera actitud y les antipatiza profundamente.
- La iniciativa permanece estática en espera de la reacción del supervisor.
- Se registra también sumisión y falta de desarrollo personal.
- Nadie desarrolla ideas positivas.

El indiferente.- Los dos jefes que se acaban de mencionar tienden a hacer irresponsable al trabajador pero el indiferente es en cambio, una persona que no toma responsabilidad alguna, ni la suya ni la de su empleado. Es un jefe que no quiere serlo, siempre que le es posible "avienta la bolita" es decir, le deja la responsabilidad al primero que se le ponga enfrente, las reacciones de un grupo de trabajo con esta clase de jefe pueden ser:

- Moral de trabajo y la productividad al mínimo.
- Descuido en el trabajo y rendimiento bajo.
- El empleado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar.
- No hay espíritu de grupo ni trabajo en equipo.
- Nadie sabe que hacer ni que esperar.

El demócrata.- Este jefe se dirige al grupo no basándose en la autoridad formal sino en la informal, es decir la que se deriva de su persona. Sabe que el proceso de influir en una persona reside en su relación, comparte con el manipulador una fuerte consideración y sensibilidad hacia las necesidades y sentimientos del trabajador. El demócrata a diferencia del manipulador y del indiferente es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que corresponde. Es decir, toma su responsabilidad y respeta a sus trabajadores. Esta clase de jefe proporciona a sus subordinados medios para poder superarse, pero piensa

que los demás depende de ellos mismos. Sabe que un líder puede lograr que sus subordinados quieran reconocer su responsabilidad, por ello les da mayor autoridad y autonomía exponiéndolos así cada vez más a sentirse sus propios jefes. Esta clase de jefe es muy común en empresas que adoptaron el esquema de Douglas Mc Gregor "La teoría Y". Cuando un grupo de trabajo esta bajo el mando de esta clase de jefe las reacciones más comunes son:

- Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- Producción de alta calidad y cantidad (siempre y cuando la tecnología y procedimientos de la empresa sean los adecuados).
- Excelente trabajo en grupo.
- Siempre hay éxito en el trabajo, y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.
- Menos problemas de rendimiento y motivación.
- El supervisor está más descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva.
- Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.
- Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de las decisiones a que llega el grupo.

¿Hay una mejor clase de jefe?

Después de haber evaluado a los distintos tipos de jefes se puede observar claramente que no hay una fórmula mágica que conduzca a un éxito rotundo con una clase de jefe tradicional, esto se debe a que al tener un margen de personalidad definido como autocrático, indiferente, o democrático siempre se tendrá un hueco que llenar, habrá una situación específica en la que un jefe "cuadrado" no podrá responder. Por ejemplo: la gente está acostumbrada a que el autócrata consumado siempre es "El malo" es el que impone su autoridad por medio del poder que le brinda la estructura formal de la organización pero suele ser muy útil en organizaciones donde se necesita aplicar medidas disciplinarias de manera férrea. Un jefe democrático que llegue a una organización viciada en la que la disciplina sea algo que se haya perdido (las dependencias gubernamentales por ejemplo) no será tomado en cuenta tan fácilmente, se le ignorará y será muy difícil que obtenga resultados.

Esto demuestra claramente que no existen híbridos en el liderazgo, en otras palabras el jefe "cuadrado o con recetas de cocina" es un mito.

Concepto de liderazgo

El liderazgo puede ser definido de manera muy somera como la capacidad de influir en otras personas para el logro de un fin o una meta.

Pero el liderazgo no es tan sencillo como eso, un líder es una persona que sin importar la estructura jerárquica de la empresa puede atraer a la gente hacia sí, debemos diferenciar ahora un líder de un manipulador, el líder legítimo siempre vera por el interés del grupo y dejará de lado los intereses personales como dictan los principios de Fayol: "Subordinación del interés particular al general"

Características de un líder

Ángeles 2002 y Hernández 1999 mencionan algunas características importantes para un líder:

- Impulso de logro
- Capacidad de incentivación
- Madurez
- Visión
- Auto confianza
- Aptitud para las relaciones humanas
- Inteligencia
- Conocimiento de los puestos de las personas a las que dirige

- Honestidad
- Deseo de ser líder
- Experiencia
- Salud física y mental
- Firmeza y flexibilidad
- Poseer una cultura general superior a la del resto
- Ordenado
- Justo
- Disciplinado
- Subordinación del interés particular al general
- Iniciativa

Liderazgo según el rango de acción

Según el rango de acción que ejerce un líder puede clasificarse el liderazgo independientemente del estilo de jefatura mismo (excepto en el micro liderazgo), Ángeles 2002 menciona que esta clasificación agrupa 3 niveles:

1. Micro liderazgo

Este liderazgo centra su atención en la elección del estilo de liderazgo para generar una atmósfera de trabajo eficaz. El estilo de jefatura se decide en función de subordinados concretos y por consiguiente es un estilo de liderazgo circunstancial y contingente. El líder dirige a las personas de su organización al cumplimiento de una tarea concreta.

2. Macro liderazgo

La actividad del Macro liderazgo puede influir en los individuos vinculándolos con la entidad, sea esta toda la organización o sólo un grupo de la misma, este estilo de liderazgo esta enfocado a la creación de miembros comprometidos con la organización.

3. Meta liderazgo

Es un estilo que debe manejarse con sumo cuidado pues es capaz de liberar energía y movimiento en muchas direcciones muy amplias. Suele vincular a individuos con el entorno por medio de la visión del líder, esta enfocado a la creación de seguidores entusiastas.

Cabe mencionar que sin importar quien tenga la etiqueta de líder o el estilo de liderazgo usado cualquier miembro del grupo puede desempeñar un papel de líder en un momento "x" es posible apreciar conductas de liderazgo en los miembros del grupo a través de escalas que van de mayor a menor, podemos ver que personas que poseen un status inferior pueden influir en las personas del grupo o en los líderes mismos.

¿Qué clase de líder se necesita?

Lo que se necesita hoy en día es un líder que pueda responder ante cualquier situación sin entrar en las categorías tradicionales antes citadas y que dé los mejores resultados a la organización.

En estos tiempos tan cambiantes y de evolución constante se requiere que el líder pueda adaptarse a sí mismo y a la organización al cambio constante, se debe recordar que no se trata de hacer un cambio sólo por seguir el ritmo, el cambio hecho siempre deberá de ser rápido y oportuno.

Se requiere de un líder que para obtener las metas deseadas por la organización de manera eficiente, eficaz y oportuna se valga de lo que se denomina como liderazgo estratégico, pero antes de ese tema se hablará de los conceptos y diferencias que existen entre eficiencia y eficacia con el fin de evitar confusiones más adelante.

Eficiencia y eficacia

Haciendo referencia a Martínez se observa que: La eficacia es una medida normativa del alcance de resultados mientras que la eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en ese proceso, la eficacia se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad mientras

que la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas.

La eficiencia se preocupa por los métodos y procedimientos más indicados que necesitan ser adecuadamente planeados y organizados con el fin de asegurar la optimización de la utilización de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, sino simplemente por los medios. El alcance de los objetivos visualizados no entra en la esfera de competencia de la eficiencia.

A continuación se muestra un cuadro que ayudará a comprender mejor las diferencias que existen entre la eficiencia y la eficacia:

Eficiencia	Eficacia
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
Hacer correctamente las cosas	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Alcanzar objetivos
Salvaguardar los recursos	Optimizar la utilización de los recursos
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Entrenar a los subordinados	Proporcionar eficacia a los subordinados
Mantener las máquinas	Máquina disponible
Presencia en los templos	Práctica de los valores religiosos
Rezar	Ganar el cielo

Liderazgo estratégico

Haciendo referencia a Koontz podemos resumir que: El liderazgo estratégico es la capacidad de anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad y otorgar autoridad a otros para generar un cambio estratégico cuando sea necesario.

Existen cambios en la competencia y la tecnología, y se otorga cada vez mayor importancia a la satisfacción del cliente y a la globalización de las industrias, las organizaciones enfrentan desafíos significativos de adaptación. Como resultado de ello, los líderes deben manejar el proceso de cambio de manera que facilite el éxito competitivo, lo cual requiere más que una solución bien diseñada.

Se necesita un proceso eficaz para la aplicación de soluciones y el compromiso de las personas que integran toda la organización. Requiere la inteligencia colectiva de los empleados de todos los niveles que necesitan utilizarse entre sí como recursos. Al trabajar mas allá de las fronteras internas y externas de la organización, los empleados deben aprender a laborar juntos para encontrar soluciones. Es probable que los empleados recurran al líder estratégico a fin de aliviar la presión en los momentos de cambio, pero en vez de protegerlos de las amenazas externas, el papel

del líder consiste en estimular a sus empleados para que se adapten. En lugar de mantener las normas, los líderes deben impulsar a los trabajadores a cambiar la forma de hacer negocios, abandonando las prácticas que parecen inmutables por la herencia cultural y la historia.

Son necesarios líderes que se interesen en los empleados y desarrollen un capital humano para la empresa, algunos casos prácticos para respaldar esta afirmación son los siguientes:

- Ronald W. Allen, a quien hace poco contrato Delta Airlines, fue elegido para reconstruir la moral de los empleados y reducir las quejas de los clientes

Era necesario un director ejecutivo que supiera escuchar y pudiera captar la imagen de los empleados de Delta. Las habilidades de los candidatos y la capacidad para construir un capital humano fueron muy importantes durante la búsqueda.

- Jhon F. Welch Jr. Director ejecutivo de General Electric, es famoso como uno de los directores ejecutivos más eficaces del país porque hace hincapié en la calidad y en el servicio al cliente.

Asimismo busca crear la compañía "Sin fronteras" con mejores relaciones entre las unidades internas y entre los componentes internos y externos.

- Otro líder, Alex Trotman, director ejecutivo de Ford Motor Company, mantiene informados acerca de los sucesos agradables y desagradables.

En resumen, en la actualidad es preciso que los líderes estratégicos sean administradores de la transformación, que no sólo ayuden a las empresas a operar con eficiencia, sino que ofrezcan un liderazgo visionario, que no sólo proporcione a los administradores buenas ideas de productos, sino que motive también a las personas a realizar los cambios necesarios.

¿Cómo establecer la dirección estratégica?

Resumiendo a Hitt 1999 se observó que determinar la dirección estratégica de una empresa significa el desarrollo de una visión a largo plazo del propósito estratégico de la compañía. Además, esta visión esta formada por dos elementos: la ideología central y el futuro que se visualiza. Mientras la ideología central impulsa a los empleados a través de la historia de la compañía, el futuro que se visualiza motiva a los empleados a ir mas allá de sus

expectativas de logro y requiere de un cambio significativo y un gran avance para alcanzarlo.

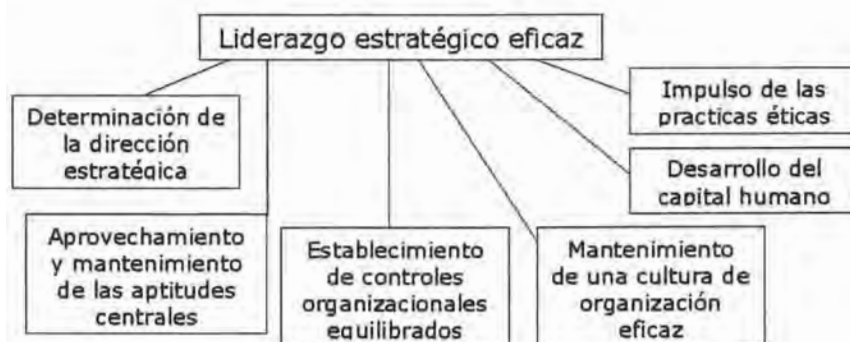
Para las empresas que compiten en varias industrias, las evidencias indican que la visión a largo plazo más eficaz, es aquella que aceptan quienes se ven afectados por ella.

Para determinar la visión a largo plazo de una empresa, los administradores deben pasar mucho tiempo examinando su estructura. Las áreas que requieren la atención de los ejecutivos incluyen un análisis de los ambientes externo e interno de la compañía, así como sus niveles de desempeño actuales. La mayoría de los ejecutivos piden a las personas que cuentan con diversas capacidades que les ayuden a analizar los distintos aspectos de las operaciones de la empresa.

Una vez determinada la visión, el director ejecutivo debe motivar a los empleados para que la logren. A varios altos ejecutivos se les considera líderes estratégicos carismáticos pero no a todos. Aunque el carisma puede ayudar a que un director ejecutivo motive a sus empleados para que logren la visión corporativa, no es un requisito indispensable para el éxito del liderazgo estratégico. El ex director ejecutivo de Wall-Mart, Sam Walton, era famoso por su gran personalidad, mientras que su sucesor, David Glass, es un competidor agresivo que carece de carisma.

A continuación se presenta un cuadro que menciona los aspectos más importantes que se deben tomar en cuenta para un liderazgo y administración estratégica eficaces, para dejar de lado por ahora el tema de administración estratégica se tocarán por ultimo los conceptos de propósito estratégico y misión estratégica, esto con el fin de saber en que se ha de basar un líder estratégico para alcanzar los objetivos de la organización.

El propósito estratégico sugiere la forma en que se aprovecharan los recursos, capacidades y aptitudes centrales a fin de lograr los resultados deseados en el ambiente competitivo, la misión estratégica es la aplicación del propósito estratégico, se utiliza para especificar los mercados y los clientes a los que la empresa va a servir.



Capítulo 2 Las organizaciones y los símbolos

Definición de organización

El definir las organizaciones es sin duda un tema bastante delicado, por lo que antes de entrar en tecnicismos se dará la definición más sencilla que existe "una organización es un conjunto de personas reunidas con un fin común". Otra definición muy aceptada es también que una organización es un conjunto de elementos humanos materiales y técnicos que sirven a un mismo fin. Si queremos algo más complejo, se puede definir a una organización como un conjunto de estructuras de comunicación y autoridad, recursos humanos, materiales, técnicos y financieros reunidos para la realización de un objetivo. Pimentel 2003

Recordemos que estos son sólo conceptos básicos de organización y que estos varían dependiendo de cada una, como sería la organización formal o informal.

Analizando a Rodríguez Valencia se observó lo siguiente: Existe una lógica fundamental para todas las organizaciones la cual debe ser seguida si se quiere tener una estructura que sea funcional, estos pasos son los siguientes:

1. Establecimiento de los objetivos de la empresa
2. Formulación de los objetivos, políticas y planes de apoyo
3. Identificación, análisis y clasificación de las actividades necesarias para cumplir esos objetivos
4. Agrupación de esas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y con la mejor manera de utilizarlos en todas las circunstancias
5. Delegación al responsable de cada grupo de la autoridad necesaria para el desempeño de las actividades
6. Enlace horizontal y vertical de los grupos entre sí, por medio de relaciones de autoridad y flujos de información.

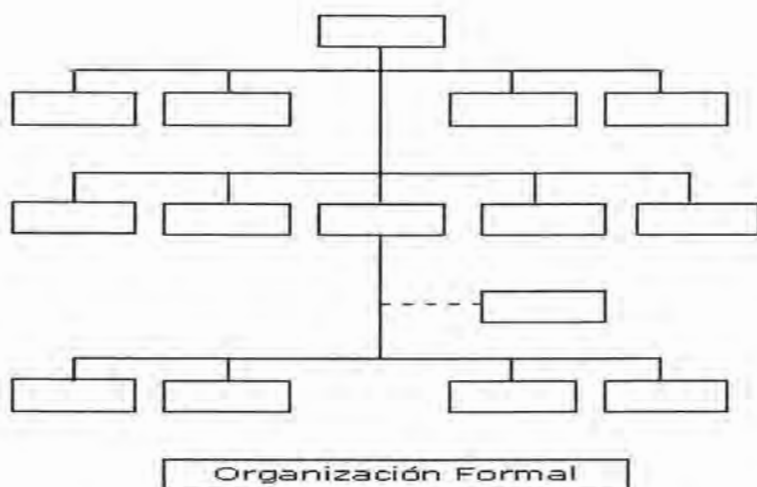
Como podrán darse cuenta los primeros dos pasos forman parte de la planeación del proceso administrativo, pero, se debe recordar que una estructura aún cuando es parte del proceso de organización debe de estar íntimamente ligada a una buena planeación.

Algunas generalidades de las organizaciones

A continuación se hará una descripción de distintas clases de organizaciones presentadas por Koontz que van desde las más básicas como las formales e informales hasta las Unidades Estratégicas de Negocio (U.E.N.) y las matriciales.

Organización formal.

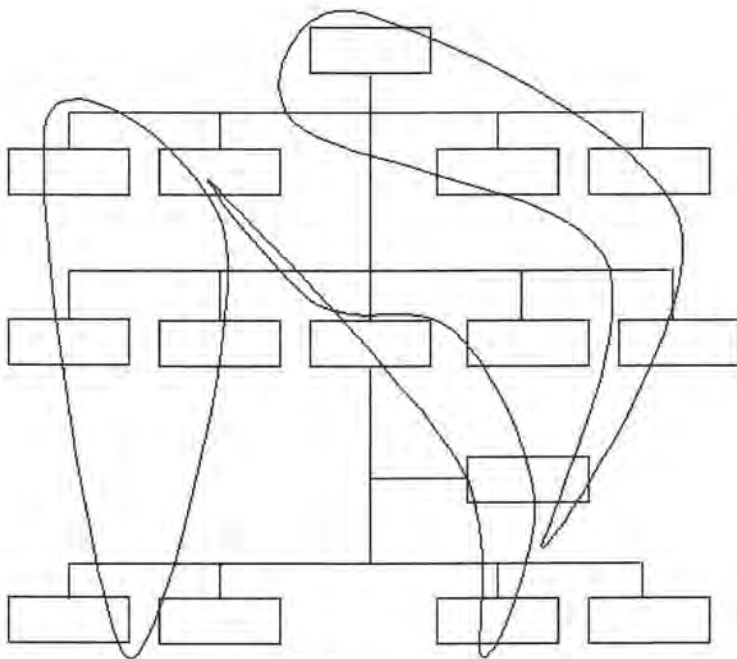
La organización formal es una estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Pero describir a una organización como "formal" no significa que contenga nada inherente inflexible o indebidamente limitante. Una organización formal debe ser flexible y contar con una estructura que proporcione mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual a las metas grupales en el presente y el futuro.



Organización informal.

Esta clase de organización es el conjunto de actividades personales sin un propósito común consiente. Aunque favorables a resultados comunes. Así las relaciones informales establecidas en el grupo de personas dentro de

una empresa que tengan un pasatiempo en común como jugar tenis juntos podrán contribuir posteriormente al logro de metas organizacionales. Frente a un problema organizacional es más fácil que se pida ayuda a alguien que se conoce personalmente (aun cuando se pertenezca a otro departamento) que a alguien que lo único que sabe es que ocupa un sitio en un organigrama.



En la presente figura se puede mostrar como la jerarquia queda a un lado dando como resultado grupos como la gente que toma el café mañanero, el equipo de soccer de la organización o bien el club de alpinismo.

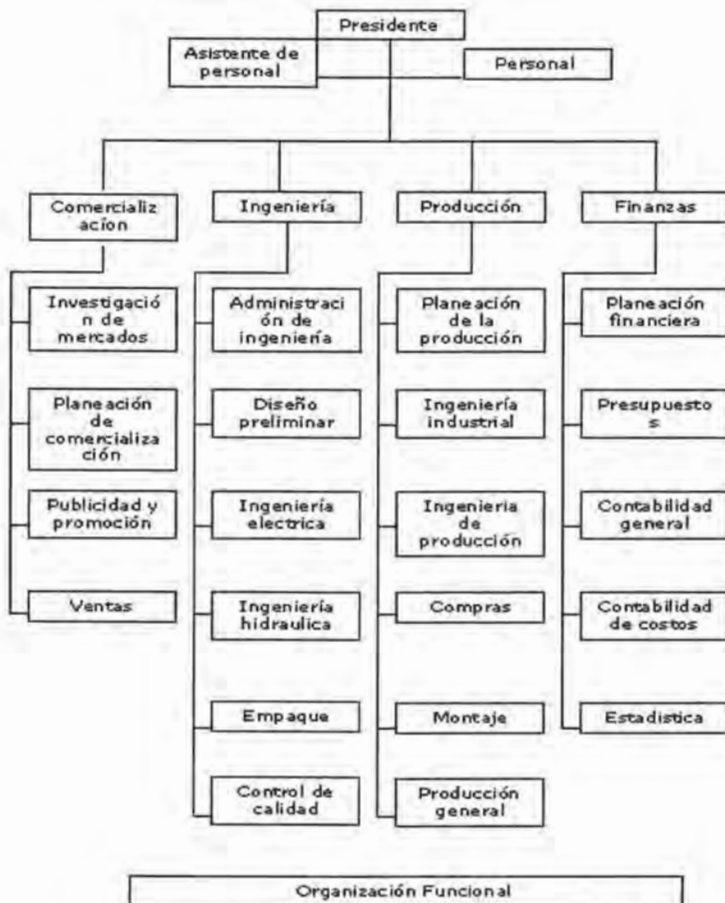
Organización informal

Organización por funciones.

Esta es la agrupación de las actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, este tipo de organización expresa lo que la empresa hace típicamente. Es obvio que todas las empresas se dedican a la creación de un bien útil y deseable a los demás por lo que las funciones más básicas en las empresas son:

- Producción (que consiste en crear o agregar utilidad a un bien o servicio)
- Ventas (cuya función es hallar clientes, pacientes, estudiantes o cualquier persona que por sus características esté dispuesta a aceptar el bien o servicio ofrecido por la organización)
- Financiamiento (que se encarga de la obtención, el cobro, gasto y resguardo de los fondos de la empresa)

Es lógico que estas funciones se agrupen en diversos departamentos como son ingeniería, ventas o comercialización, producción y finanzas en el organigrama que aparece a continuación se muestra una agrupación organizacional funcional para una compañía manufacturera.



Cabe recordar que no todos los organigramas denominan de igual forma a sus departamentos, también se debe aclarar que la terminología utilizada no es de aceptación generalizada, en algunas empresas manufactureras se emplean términos como producción, ventas y finanzas, mientras que una compañía distribuidora, usa términos

como compras ventas y finanzas, en una compañía administradora de ferrocarriles tendrá departamentos como operaciones tráfico y finanzas.

Otra razón por la que no existe una terminología única es que por diversas razones las organizaciones tienen actividades y necesidades distintas. Por ejemplo, en un hospital no existe un departamento de ventas mientras que en las iglesias no cuentan con un departamento de producción.

Este tipo de organización presenta diversas ventajas y desventajas que se deben evaluar antes de decidir si una empresa debe o no de adoptarla.

Ventajas:

- Es reflejo lógico de las funciones
- Se mantiene el *poder* y el *prestigio* de las actividades principales
- Se sigue el principio de la especialización ocupacional
- Se simplifica la capacitación
- Se cuenta con medios para un riguroso control desde la cima

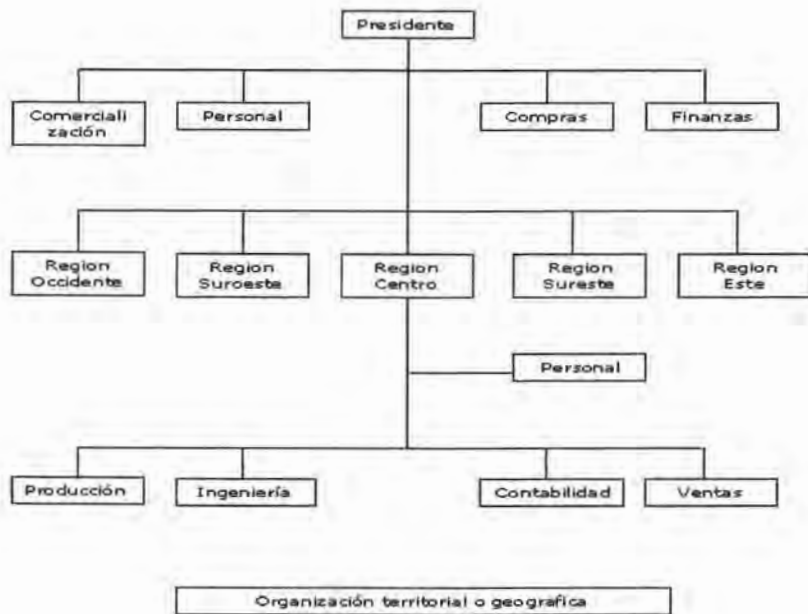
Desventajas:

- Se resta énfasis a los objetivos generales de la compañía

- El punto de vista del personal clave se sobre especializa y estrecha
- Se reduce la coordinación entre funciones
- La responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima
- Lenta adaptación a nuevas condiciones
- Se limita el desarrollo de gerentes generales

Organización territorial o geográfica.

Este tipo de organización se ocupa cuando una empresa abarca grandes zonas geográficas, puede usarse también cuando las actividades realizadas en un territorio o área determinada necesitan agruparse y asignarse a determinado grupo de personas en la empresa. El siguiente organigrama da una idea de como se manejaría una organización que desea cubrir 5 regiones básicas.



Ventajas:

- Se delega responsabilidad a niveles inferiores
- Se hace énfasis en mercados y problemas locales
- Se mejora la coordinación en una región
- Se aprovechan las economías de las operaciones locales
- Mejor comunicación directa con los intereses locales
- Proporciona un campo de capacitación medible para los gerentes generales

Desventajas:

- Se requiere más personas con capacidad de gerente general

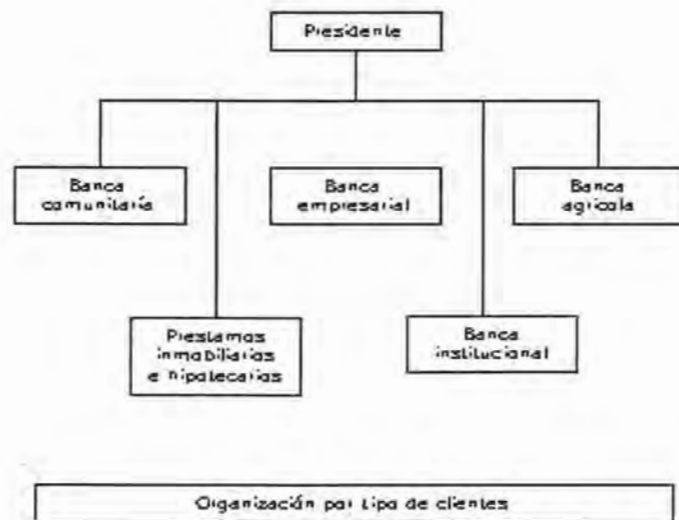
- Se dificulta el mantenimiento de servicios centrales económicos y puede requerirse de servicios como personal y compras a nivel regional
- Se complica el problema de control por parte de la dirección

Organización por tipo de clientes.

Esta organización se da cuando las actividades de la empresa tienen que responder primordialmente a los intereses de los clientes, cuando cada una de las actividades de la empresa en favor de los clientes es puesta bajo la responsabilidad de un jefe de departamento, los clientes constituyen la base sobre la cual se agrupan las actividades.

Dueños y administradores de estas empresas suelen organizar las actividades de esta manera cuando les interesa responder a los requerimientos de grupos de clientes claramente definidos, en tanto que en las instituciones educativas es costumbre que se impartan cursos regulares y opcionales destinados a diferentes grupos de estudiantes.

Otro ejemplo del uso práctico de esta organización se da en las empresas dedicadas a la banca como se puede apreciar en el siguiente organigrama.



Ventajas:

- Se alienta la concentración en las necesidades de los clientes
- Se hace sentir a los clientes que cuentan con un proveedor (banquero) comprensivo
- Se desarrolla pericia en el área de clientes

Desventajas:

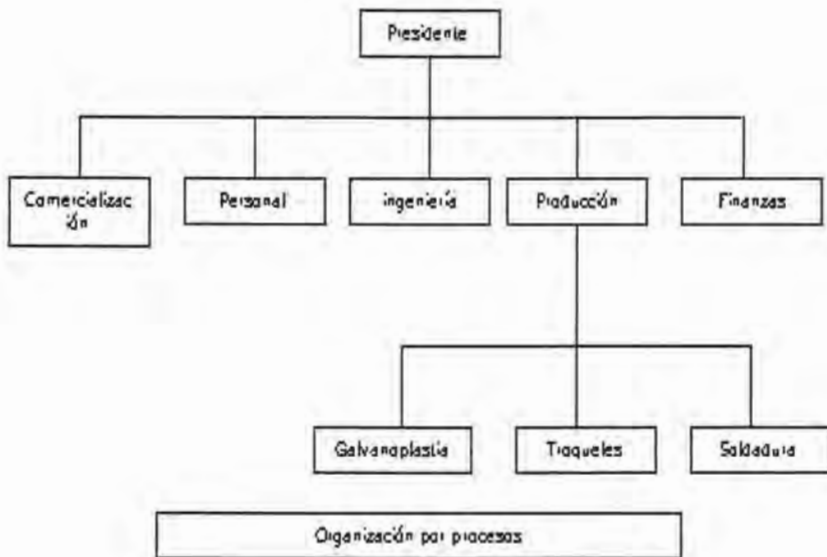
- Puede dificultarse la coordinación de operaciones entre demandas contrapuestas de los clientes
- Se requiere de administradores y equipo de soporte, expertos en problemas de los clientes

- No siempre es posible definir claramente grupos de clientes (por ejemplo, grandes empresas contra empresas de otro tipo)

Organización por procesos o equipo.

Esta clase de organización se aplica a los procesos de manufactura de un departamento con determinado equipo. La instalación de un sistema de procesamiento de datos, por ejemplo, bien puede implicar el paso por diversas delimitaciones funcionales.

En las empresas manufactureras es común que las actividades se agrupen en torno a un proceso o tipo de equipo. Ya sea la agrupación de pasos para un proceso de pintura o bien un conjunto de pasos para el ensamblado de un determinado producto. Cuando se tiene este tipo de organización se espera que haya un conjunto de personas y materiales en un mismo punto para completar una operación en particular.



Ventajas:

- Se obtiene ventaja económica
- Se usa tecnología especializada
- Se utilizan habilidades especiales
- Se simplifica la capacitación

Desventajas:

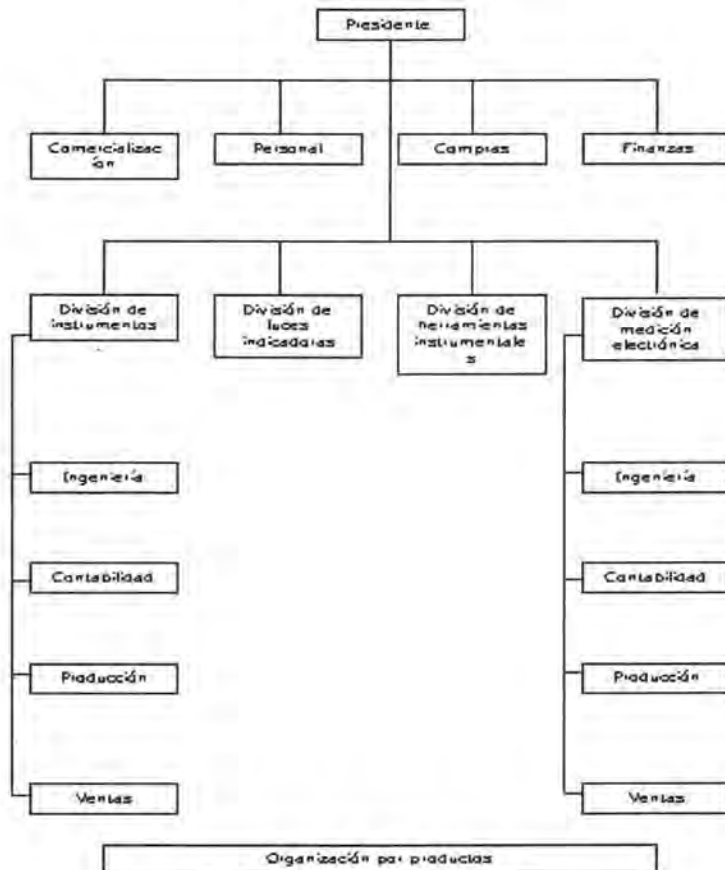
- Se dificulta la coordinación entre departamentos
- La responsabilidad de las utilidades recae únicamente en la cima
- Es un modelo de organización inconveniente para la formación de gerentes generales

Organización por productos.

Este tipo de organización se ha hecho cada vez más importante en empresas de gran escala y multiplicidad de líneas de productos. Esta estructura permite a la dirección general delegar a un ejecutivo divisional amplia autoridad sobre las funciones de manufactura, ventas, servicio e ingeniería relativas a determinado producto o línea de productos, lo mismo que responsabilizarlo en alto grado de las utilidades respectivas.

Este tipo de organización no se da de súbito en las empresas, es consecuencia de un proceso evolutivo en el que la empresa ha crecido tanto que necesita de una nueva estructura la cual surge cuando su crecimiento impone problemas de dimensiones a gerentes de producción ventas y servicio, la labor administrativa se complica, el tramo administrativo se limita a las posibilidades de los gerentes de incrementar el número de administradores subordinados inmediatos.

El siguiente organigrama muestra un ejemplo de cuando este tipo de organización se aplica a una compañía manufacturera.



Ventajas:

- Se concentran atención y esfuerzos en líneas de productos.
- Se facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados
- Permite el crecimiento y diversidad de productos y servicios
- Se mejora la coordinación de actividades funcionales

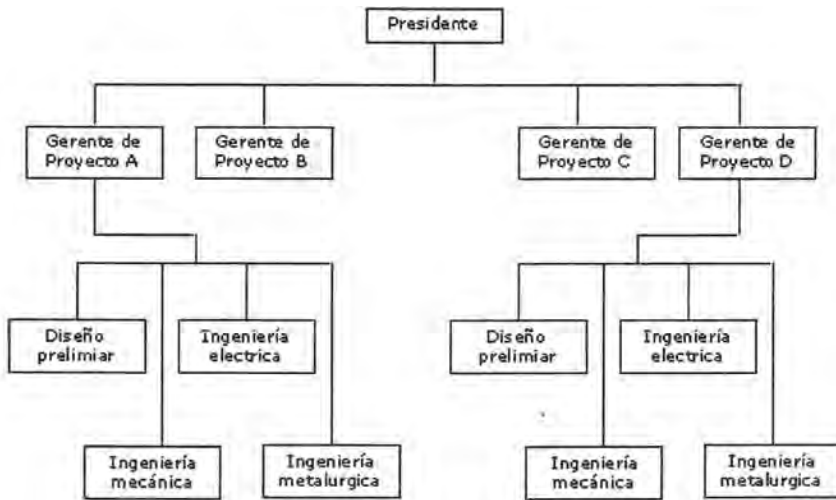
- La responsabilidad de utilidades recae en el nivel divisional
- Proporciona un campo de capacitación medible para gerentes generales

Desventajas:

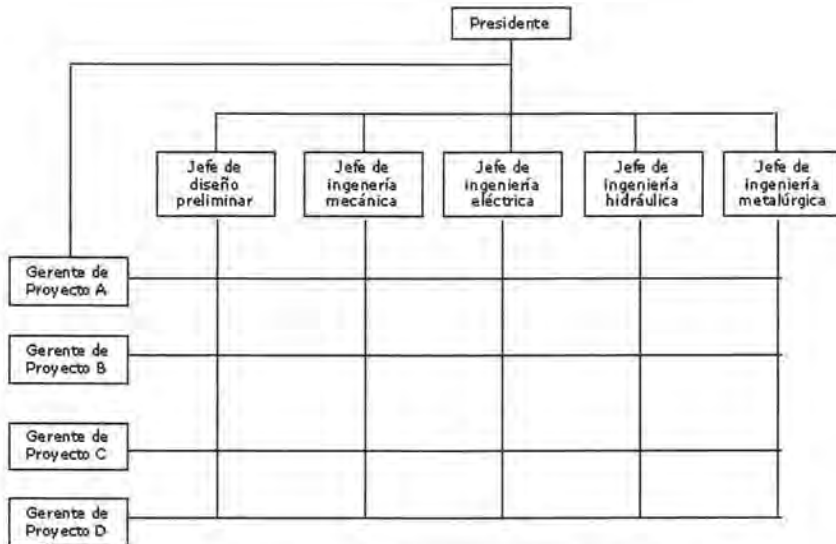
- Se requiere de mas personal con habilidades de gerente general
- Se dificulta el mantenimiento de servicios centrales económicos
- Se acentúa el problema de control por parte de la alta dirección

Organización matricial.

Este tipo de organización se conoce también como administración de proyectos, la esencia de esta clase de organización consiste en la combinación de los patrones de la organización funcional y la de productos. El ejemplo que aparece en el siguiente organigrama describe a un departamento de ingeniería.



Organización por proyectos en ingeniería



Organización matricial en ingeniería

Este ejemplo deja ver claramente que sobre una serie de administradores funcionales a cargo de las funciones de ingeniería se encuentran una serie de administradores de proyectos que serán los responsables del producto final. Este tipo de organización es común en las siguientes actividades:

- Construcción
- Industria aeroespacial (para el diseño y lanzamiento de un satélite)
- Comercialización (como en una campaña para un nuevo producto)
- Instalación de sistemas de procesamiento electrónico
- Empresas de consultoría en administración (para la colaboración de varios expertos en un proyecto)

Ventajas:

- Se orienta directamente hacia los resultados finales
- Se mantiene la identificación profesional
- Se precisa la responsabilidad de utilidades por producto

Desventajas:

- Se dan conflictos en la autoridad organizacional
- Posibilidad de fragmentación de mando
- Se requiere un gran número de administradores con habilidades en relaciones humanas

Unidades estratégicas de negocios (U.E.N.):

Este tipo de organización ha sido clasificada por algunos autores como un recurso organizacional, pero las U.E.N. son pequeñas empresas en si mismas, establecidas como unidades de una gran compañía para la promoción y manejo de cierto producto o línea de productos como si se tratara de una actividad empresarial independiente.

En ocasiones este tipo de organización se implanta con el fin de asegurar cada uno de los muchos productos o líneas de productos con las que puede contar una gran empresa, para que cada una reciba la misma atención que le daría una compañía que lo desarrollara, produjera y comercializara por cuenta propia cuenta.

Una unidad empresarial que desee ser una U.E.N. debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Debe poseer una misión propia y diferente de las otras U.E.N.
- Debe contar con grupos definibles de competidores
- Debe elaborar sus propios planes de integración, distintos a los de las otras U.E.N.
- Debe administrar sus recursos en áreas clave
- Debe poseer dimensiones razonables ni muy grandes ni muy pequeñas.

El siguiente organigrama permite apreciar una estructura común de las U.E.N. en una gran compañía de productos químicos:



Ventajas:

- Permite una mayor atención a las líneas de productos
- Facilita el desarrollo de innovaciones en los productos de la empresa.

Desventajas:

- No permite que las organizaciones inviertan en ventajas distintivas

- Limita el aprendizaje colectivo de la organización
- No permite maximizar los recursos ya que los proyectos de las U.E.N. son independientes entre sí.

Ejemplos prácticos de las organizaciones antes mencionadas

Koontz menciona algunos ejemplos muy interesantes de las organizaciones mencionadas en el apartado anterior:

Departamentalización territorial en Celanese

Si bien, la organización por territorios es muy lógica en determinadas circunstancias que la hacen una de las formas más comunes de departamentalización, es importante considerar las perspectivas que trae consigo la globalización de los mercados. Celanese dividía sus actividades de ventas en nacionales y exportaciones. Por tal motivo se contaba con un departamento de ventas nacionales y uno de ventas de exportación. Ante una situación de globalización la empresa se dio cuenta de que participaba en un mercado global y por tanto las ventas domésticas no eran diferentes de las que se realizaban en Europa o cualquier sitio del mundo, por ello aprovecharon un esfuerzo de reorganización consecuencia de su fusión con Química Hoescht la cual integró sus actividades de comercialización en un solo departamento.

Cuando los territorios por cubrir son muy grandes la departamentalización por territorios suele ser la opción mas adecuada para el crecimiento de las organizaciones. Esto se debe a la concepción de un mercado mundial como un mercado único, lo cual hace factible a las empresas organizar algunas de sus actividades en torno a las funciones básicas. Pero hay un punto que se debe tomar en consideración. Pues la concepción del mundo como un mercado global debe hacerse conciente de que pueden existir diferencias entre los clientes de diversas zonas geográficas o países. Por ello un mercado global único debe visualizar a cada país o región como un segmento de mercado el cual deberá tener un plan integrado de mercados para cubrir sus diferencias básicas.

Departamentalización por productos en 3M

Morgan menciona que 3M es sin duda uno de los fabricantes de bienes de consumo mas grandes de todo el mundo, produce y comercializa aproximadamente 5000 productos diferentes mediante sus plantas y oficinas administrativas ubicadas en diferentes países. Si bien es bastante factible que organice algunas de sus actividades administrativas con base en el territorio debido a la ubicación de sus plantas, es la grandísima variedad de productos la que la orilla de manera natural a la departamentalización por productos ya que es indispensable manejar las actividades de producción y

comercialización agrupándolas en líneas de producto. Así pueden encontrarse sus principales operaciones organizadas en torno a su producción de artículos para oficina, de productos para la industria y artículos de uso doméstico.

Organización por proyectos en Mc Graw Hill

En la edición y publicación de libros, como es el caso de este texto, la organización por proyectos es bastante común. Para ejemplificarlo, está el caso de René Serrano, quien desde el punto de vista de organización lineal tiene a su cargo la dirección del equipo de representantes de ventas que se encargan de atender a las diferentes universidades.

Además como gerente de marca, tiene responsabilidades directas sobre el proceso de edición y producción de línea de productos de textos de negocios y economía, por tanto, se auxilia del supervisor editorial de la misma, Noe Islas, quien a su vez se encarga de coordinar traducción, revisión técnica, corrección de estilo y en general, la edición de la obra. El supervisor de producción, Zeferino García, no depende linealmente de ninguno de ellos (De hecho se trata de áreas funcionales diferentes), sin embargo, durante el desarrollo de las actividades que le corresponden del proyecto (diseño, composición e impresión), es

responsable de reportar los estados de avance directamente al gerente de marca.

Una vez concluido el proyecto, desaparecen las relaciones de supervisión sobre el área de producción.

UEN EN DESC

Una de las compañías mexicanas de mayor tamaño es DESC, cuyas ventas anuales promedian 1700 millones de dólares. Actualmente participa en cinco sectores de actividad económica y para ello se vale de cuatro grandes subsidiarias, que a su vez se encargan de dirigir las operaciones de otras empresas que son totalmente de su propiedad o en las cuales participan parcialmente mediante asociaciones (incluso en algunas poseen la mayoría del capital). A través de las subsidiarias UNIK, DESC participa en el mercado automotrices, mediante Girsá en el de químicos y productos de consumo, Agrobios se encarga de los negocios en alimentos y Dine de los negocios de bienes raíces.

Debido a diversificaciones de los negocios DESC, la planeación y el control se vuelven tareas bastante complicadas. Por tanto, es necesario que las actividades de planeación y control sean responsabilidad de cada una de las empresas subsidiarias individuales (UEN), al mismo tiempo cuentan con un alto nivel de coordinación en función

de los objetivos generales se plantean la estrategia corporativa. Es decir, que el tiempo específico de productos, procesos productivos y características particulares de los mercados en que participan exige, al mismo tiempo que cada una de las empresas actúe con relativa autonomía, pero responsabilizándose ante la empresa que es cabeza de grupo (alguna de las cuatro grandes subsidiarias que a su vez reportan a DESC), por la parte de los resultados de mercado de sus productos, así como lo de carácter financieros que le competen de manera directa.

Un ejemplo de autonomía relativa que puede gozar cada una de las empresas es la alianza estratégica de industrias Negromex (productora de hule sintético subsidiaria de Girsá que es la tercera productora de hule especializado a nivel mundial) con Japan Synthetic Rubber (la empresa líder en Japón en producción de hule y propietaria de tecnología vanguardista para el desarrollo de hules para la industria llantera) hecha del dominio público en Mayo de 1997. La alianza surtirá efecto mediante una coinversión a partes iguales y se abocará a abastecer la demanda de hule sintético para la industria llantera en todo el continente americano. Si bien es de suponerse que Negromex dependa en gran medida de las decisiones de Girsá (y esta a su vez de DESC) , es necesario que cuente con cierta autonomía para trabajar adecuadamente con la contraparte japonesa.

Cultura organizacional

La cultura de la organización se refiere al complejo grupo de ideologías, *símbolos* y valores centrales que se comparten en toda una empresa y que influyen en la forma que realiza sus negociaciones. Es la energía social que impulsa o deja de impulsar una organización.

Stoner menciona que la cultura organizacional es una serie de contenidos importantes para la organización como pueden ser normas, valores, actitudes y creencias compartidas por los miembros de la organización. Pero la cultura no solo puede llegar a influir en las metas de la organización ya que puede definir también la estructura de la misma.

Por otra parte la cultura organizacional puede ser considerada como la forma de pensar y hacer las cosas que comparten los miembros de una empresa, mismas formas de pensar y hacer que deberá adoptar (o mínimo aceptar parcialmente) la gente que desee entrar a la misma.

En sí la cultura organizacional es un termino que se encarga de describir la manera en como la gente percibe a una empresa y el hecho de si le gusta o no. La cultura dentro de una organización origina y define las metas de la misma, es por ello que la cultura de las organizaciones

debe ser acorde con la o las actividades que lleve a cabo así como con puntos, la planeación, dirección y control. Si una organización no tiene coherencia entre estos puntos y su cultura estará en problemas. Pero existen algunas características por medio de las cuales se puede calificar la calidad de la cultura de una organización mencionadas por Stoner:

- Orientación a medios y fines

Esto se refiere al grado en que la gerencia se orienta a los resultados obtenidos más que en la forma usada para obtener dichos resultados.

- Tolerancia a conflictos

Es la medida en que la empresa puede motivar a sus empleados para que se enfrenten a la crítica y los conflictos abiertamente.

- Tolerancia a riesgos

Es la medida en que la empresa motiva a sus miembros hacia la innovación, la adquisición de riesgos y al ser emprendedores.

- Identidad de los miembros

Este punto trata de que tan identificadas se sienten las personas con la organización de la que forman parte.

- Criterios de recompensa

Es que tanto se asignan las recompensas en base a criterios justos y con bases y no a las preferencias personales.

- Énfasis de grupo

Define que tanto se centran las organizaciones en sus actividades con base en los grupos más que en los individuos.

- Enfoque en las personas

Es la medida en que los gerentes tienen conciencia y en consideración los resultados y consecuencias que tendrán en el personal de la empresa sus decisiones.

- Integración de unidades

Es que tanto se fomenta en la empresa el funcionamiento de sus unidades como grupos de trabajo interdependientes.

- Control

Sirve para ver que tanto se usan en realidad los reglamentos y medidas de supervisión implementadas por la empresa para vigilar a sus empleados.

Schein sugiere que la cultura organizacional tiene 3 niveles que son:

1. Artefactos

Es toda una serie de cosas que se reúnen para definir a una cultura, tales cosas pueden ser: Patrones de conducta de sus integrantes (este es considerado el primer nivel de la cultura organizacional)

2. Valores adoptados

Este nivel sirve para explicar el "por qué" es decir, explicar la forma en cómo se hacen las cosas (éste es considerado el segundo nivel de la cultura organizacional)

3. Supuestos básicos

Estos "supuestos" son todas las creencias que los miembros de una cultura dan por hechos (éste es el tercer nivel de la cultura organizacional)

Dentro de éste punto de cultura organizacional no podíamos pasar por alto el uso del lenguaje en las organizaciones ya que si analizamos un poco éste es un elemento base para la cultura de las organizaciones.

Al pasar el tiempo las organizaciones tarde o temprano terminan por desarrollar un lenguaje propio. Por ejemplo ¿Qué significaría para usted ver estas letras QOO23210?, seguramente no mucho pero para alguien que trabaje en la National Chemical Holding (N.C.H.) significa una clave de cliente, lejos de ver un simple conjunto de números y letras

sin sentido lo que se aprecia el nombre de una empresa. Como se puede ver por el ejemplo anterior el lenguaje en las organizaciones puede ser usado para describir cosas como claves de proveedores, clientes mobiliario o productos.

No es sorpresa que cuando uno entra a una empresa se vea confundido por el lenguaje y tome un tiempo para acostumbrarse a este nuevo lenguaje que presenta la organización, pero no es un elemento que como "nuevos elementos" sea alarmante ya que después de un par de meses toda esta gama de nuevos vocablos formaran parte del vocabulario del individuo con lo que pasará a formar parte de esta subcultura.

Valores en las organizaciones

Los valores son un punto clave de las organizaciones ya que representan las convicciones básicas de las mismas así mismo también un modo de conducta que resulta preferible desde un punto personal y social. Una de las cosas por las que los valores son importantes para una organización es que los individuos que entran a ellas poseen valores, valores que determinan para ellos lo que es correcto y deseable, mismos que constituyen en ellos un elemento para juzgar acciones de la organización. Hay 2 atributos básicos en los valores, los de contenido que constituyen la

estructura o juego de reglas que los valores tienen para constituir un estado deseable en el individuo y los de intensidad que especifican que tan importante es el valor para el sujeto.

Otro punto que se debe tocar es que en base a los valores se pueden comprender las actitudes y motivación de los individuos en una empresa, por lo que se debe buscar que los valores de los individuos que entran a las organizaciones sean coherentes con los de la misma. Un ejemplo de cómo afectan los valores sería que una persona que está acostumbrada a que se le pague de acuerdo al rendimiento (comisión) entre a una empresa en la cual se pague a todos por igual o tomando criterios diferentes, esta persona puede pensar que el criterio usado por su nuevo lugar de trabajo es malo o inadecuado.

Habiendo visto la importancia de los valores cabe hacerse la pregunta ¿De dónde vienen?, bueno la respuesta aunque obvia a veces escapa de la vista de la gente, los valores vienen en un principio de la familia y los valores que nos inculcan nuestros padres, posteriormente viene la escuela donde se adquiere una nueva serie de valores provenientes de los amigos y la gente que rodea al individuo, poco después viene un contacto directo con el sistema de valores establecidos y ahí es donde verdaderamente la persona decide su propia escala de valores pues puede desechar

algunos de los valores inculcados en la infancia o bien reforzarlos por convicción propia y no por decir "Mi papá sabe lo que es bueno y malo", pero como se mencionó anteriormente esta etapa puede tanto causar modificaciones como reforzar los valores, todo está en si los valores son considerados estables o permanentes por el individuo o no.

¿Existen diferentes tipos de valores?

La respuesta es sí, como se mencionó en puntos anteriores los valores poseen 2 atributos, intensidad y contenido, es este último el que hace necesario el diferenciarlos en clases para facilitar su estudio. Los tipos de valores que se proponen para este trabajo son:

- Sociales (Tienen por función la armonía entre las personas)
- Teóricos (Llevan a un descubrimiento de las incógnitas del hombre a través del conocimiento científico y la razón)
- Estéticos (Tienen por función definir lo que es bello y lo que no, también lo que es armonioso y lo que no)
- Económicos (Se encargan de dar valor a las cosas por medio de su costo o cantidad de las mismas)
- Políticos (Tienen como función determinar la valía de el poder e influencia)

- Religiosos (Se encargan de dar un sentido a las cosas por medio de una explicación que va mas allá del hombre)

Midiendo los valores

Como se mencionó los valores tienen atributos de contenido e intensidad, estos últimos hacen necesaria la creación una jerarquía de valores, claro que la jerarquía de valores puede decidirla cualquier persona de acuerdo a sus experiencias y forma de vida por lo que en éste trabajo se intenta jerarquizar por medio de la intensidad y no del contenido, dada esta situación resumiendo a Ángeles 2002 se observan 7 niveles de valores.

- Rango existencial

Los individuos con este rango de valores son tolerantes ante todas las personas con valores y puntos de vista diferentes a los suyos, tienden a atacar aquello que es demasiado rígido o inflexible como empleo arbitrario de la autoridad o políticas injustas.

- Rango socio céntrico

Las personas que se encuentran en este rango de valores consideran que la aceptación y las buenas relaciones sociales lo son todo en la vida, desean la aceptación por encima del éxito y atacan al materialismo.

- Rango manipulador

Como su nombre lo dice en esta escala de valores se intenta alcanzar los objetivos a toda costa, manipula a las personas y las cosas para llegar a la meta, las personas involucradas en esta clase de valores siempre buscan un status superior y cosas materiales

- Rango de conformismo

Las personas involucradas con éste rango de valores son gente a la que le cuesta trabajo aceptar a personas cuyos valores son diferentes de los suyos pero también desean que otras personas acepten como ciertos los valores que ellos tienen.

- Rango de egocentrismo

Estas personas creen en ser individualistas, pero de una manera extrema, su mayor preocupación es el poder y se caracterizan por el egoísmo y el narcisismo.

- Rango tribalístico

En esta clase de valores los individuos son muy dependientes y tienen una fuerte influencia de las tradiciones y del poder que ejercen las personas que tienen autoridad.

- Rango reactivo

Las personas que se encuentran ubicadas en éste rango de valores son gente que no tiene conciencia de sí misma como ser humano, solo reacciona por las necesidades fisiológicas básicas.

Clima en las organizaciones y sus tipos

Haciendo referencia a Ángeles 2002 se resume que: El clima es definido dentro de una organización como el ambiente interno total de una empresa y consta de diferentes características como:

- Describe a la empresa
- Distingue a la empresa de otras
- Es duradero
- Tiene influencia sobre las personas que se encuentran dentro de él

Ahora bien, existen algunas características que nos pueden ayudar a determinar el tipo de clima dentro de la organización, una cosa que se debe tomar en cuenta es que según las características de clima que presente la empresa se puede observar el estilo de dirección de la misma. Dichas características son:

- Grado de autonomía individual de los miembros

- La forma y medida en la que los superiores comunican a sus subordinados las medidas reglas y metas
- Clase de comportamientos observados para las recompensas en las empresas, así como los premios que se reciben de las mismas
- Que tanta simpatía muestran los superiores a sus subordinados
- Forma de manejar los conflictos
- Alcance de los conflictos

En base al clima se pueden detectar otros factores como expectativas, preferencias y actitudes de los empleados de la organización. El clima y la cultura organizacional están influenciados por 3 factores que son:

1. Historia de la organización
2. Tradiciones de la organización
3. Tácticas de sus integrantes (clave para el desarrollo adecuado de la organización)

Existen varias clases de climas organizacionales pero por ser tantas y tan variadas se ha decidido presentar a ustedes 4 categorías que agrupan mejor a todas las clases de clima existentes:

1. Clima de poder

Presenta una estructura de poder fácil de ver. Las recompensas dentro de las organizaciones que presentan este clima se dan con base a las preferencias y compadrazgos que tenga la gente que en ellas ostenta poder, un claro ejemplo de estas organizaciones son las secretarías de gobierno y partidos políticos. En su interior hay mucho politiquero y luchas constantes por ganar ventajas sobre sus compañeros.

2. Clima de papel

Esta clase de clima puede detectarse cuando en una organización se recalca el orden y racionalidad, tanto competencia como conflicto son regulados mediante reglas y procedimientos bien cimentados, estas organizaciones valoran la estabilidad, por ello es difícil que en ellas surja alguna clase de cambio.

3. Clima humano

Esta clase de clima se detecta cuando la organización existe para servir a las necesidades de sus miembros y nunca se esperará que la gente haga algo contrario a sus valores. Un ejemplo de esta clase de organizaciones es la iglesia.

4. Clima de trabajo

Aquí existen objetivos específicos y bien definidos de los que se espera obtener una utilidad. La autoridad en esta

clase de clima se considera legítima en la medida en que ayuda a lograr los objetivos de la organización.

Instrumentos de medición del clima organizacional

- Espirit

Esta es una medida del espíritu de trabajo, es la medida en que los miembros sienten que sus necesidades sociales están satisfechas y sus tareas cumplidas

- Intimidad

Se refiere a la medida en que los trabajadores disfrutan de relaciones sociales amistosas, se ve la satisfacción de necesidades sociales dentro de la empresa sin necesidad de la realización de otra tarea.

- Empuje

Es un comportamiento administrativo que busca mover a la organización para motivarla. Este medidor se basa en la tarea.

- Consideración

Se caracteriza por el trato a los miembros de la organización como seres humanos así como la medida en que la organización hace algo por ellos en términos humanos.

- Estructura

Este se refiere a la opinión que tiene el trabajador con respecto a las limitantes existentes en su grupo (numero de reglas y procedimientos existentes)

- Responsabilidad

Se puede relacionar con el empowerment, es decir la facultad de la gente para ser su propio jefe sin consultar decisiones que respeten a su trabajo con sus superiores.

- Cordialidad

Que tanto sentimiento de amistad existe entre los miembros de la empresa así como su permanencia en grupos informales más que formales.

- Apoyo

Es la ayuda que reciben mutuamente los miembros de la organización sin importar su rango.

- Normas

Es la importancia que tienen para la organización las metas y normas de desempeño, el énfasis de hacer un buen trabajo y el estímulo que representa el logro de las metas personales y grupales.

- Conflicto

Medida en que los problemas se sacan a la luz y no son escondidos así como la disposición para escuchar diversos puntos de vista acerca de los mismos.

- Identidad

Es la importancia que se le da al espíritu de "ponerse la camiseta", es decir, la medida en que el trabajador se siente parte de un equipo de trabajo.

- Formalización

Es la medida en que se formalizan políticas de prácticas en todos los puestos de la organización.

- Adecuación del planeamiento

Es que tan adecuados o no son considerados los planes para el logro de los objetivos.

- Selección basada en capacidad y desempeño

Es el grado en que se escoge a los individuos con base en su desempeño más que por las "credenciales educativas" que posea o en el compadrazgo.

- Tolerancia de errores

Es que tanto trata la organización los errores como una forma de apoyo y aprendizaje en lugar de una medición de la incompetencia.

- **Conflicto e inconsecuencia**

Que tan contradictorias o inaplicables son las políticas y procedimientos de una empresa.

- **Desvinculación**

Grado en que las personas actúan de manera mecánica en lugar de como humanos relacionados con una tarea.

- **Énfasis en la producción**

Es una supervisión estrecha con el trabajador e insensible en cuanto a retroalimentación se refiere.

- **Obstaculación**

Es la medida en que la gente se siente apesadumada por estar en una tarea rutinaria y requisitos de oficina engorrosos que dificulten su trabajo

- **Alejamiento**

Es la medida en que el administrador muestra una distancia emocional entre él y sus subalternos.

Usando los símbolos de poder en la vida de las organizaciones

Como se puede observar, una organización invariablemente es creada por el hombre y por ello contiene siempre aspectos de la vida cotidiana, pero las organizaciones son más que simple comunicación, dirección y control. Debe de haber una cierta presencia de relaciones humanas que vayan mas allá de los 3 factores antes mencionados.

Ahora bien, siempre se debe tener presente que hay una serie de conocimientos dedicados a lo cualitativo y por lo tanto a lo simbólico y el cómo ello puede afectar a las relaciones humanas dentro de la organización.

Se tiene que tener en cuenta que los ritos y valores de la organización no son solo cosas que conciernan tan solo a los niveles operativo y administrativo sino que también tienen mucho que ver con los niveles directivos, pero para dar una mejor referencia del por qué se cita al Dr. José Vili.

“En la actualidad los símbolos son los aspectos mas visibles en la vida de las empresas y organizaciones, siendo al mismo tiempo un concepto muy sutil y escurridizo. Para ejemplificar lo anterior podemos mencionar como las organizaciones, empresas, universidades, clubes sociales y todo tipo de agrupaciones proclaman su identidad en

escudos, logos, artículos, papelería, ropa, reconocimientos, grados etc. Generan sus propias tradiciones, formas de trabajo, comportamiento e incluso un código de jerga propio que incluye las normas no escritas de cómo se hace el trabajo dentro de su grupo siendo estas reglas no escritas de uso obligatorio para todos sus integrantes.

Todo lo anterior nos da una idea clara de la importancia de los símbolos para nuestra sociedad y en algunos de los grupos que la integran, estos símbolos no son solo parte de la vida de los individuos sino que llegan a significar tanto como la vida misma de tal suerte que se considera que el poder no se detenta en forma verdadera a menos que posean los símbolos que representen el poder en nuestra sociedad basta con reflexionar un poco para darnos cuenta de que dichos símbolos de poder están representados por el automóvil, la casa, la calidad del traje, el costo de la pluma, el reloj o la escuela de donde se es egresado, todo ellos tiene un factor común, mientras mas caro mejor”.

Con base en lo anterior se observa lo siguiente: la gente que comparte cierto nivel de poder suele asociarse ya que pueden proporcionarse ayuda o bien aprender unos de otros, con esto se puede pensar que el poder no se ostenta solo por un lugar en la estructura que se ocupe sino que también se encuentra directamente relacionado con la gente con la cual se relaciona el individuo.

La posición de un individuo dentro de las instalaciones de una empresa puede dar idea del poder o la posición que el mismo tiene, por ejemplo las personas que forman parte de un Staff aunque no están dotadas de una autoridad formal gozan de la ventaja de estar mas próximos al presidente, esto suele ser de gran importancia, mucho más que la presidencia de un comité o el poder presentar opiniones y opciones.

Se debe tener presente que es necesario evaluar 3 aspectos de un puesto para determinar cuánto poder tiene el mismo:

1. El status del puesto
2. Su proximidad a la corriente de información
3. La posibilidad que tiene de relacionarse con otros miembros de la organización, en especial con los poderosos.

Ahora bien, respaldando lo anterior Pfeffer afirma que se debe tener gran cuidado en el cultivo de las relaciones sociales así como de posicionarnos en el espacio físico y social si lo que se busca es poder pues el conseguir una posición central es de vital importancia para las personas o grupos que gozan de poco poder en una organización.

Resulta obvio que la posición que una persona ocupe en la estructura de la organización ayuda a determinar el poder que posee dentro de ella, pero el poder que otorga el

puesto y el uso del mismo es algo más que simple autoridad formal pues la persona debe de crear y mantener una imagen en la que es capaz de ser eficiente e implementar cosas. Sin estos elementos el poder del puesto se ve disminuido aún cuando el puesto conceda una fuente formal de poder.

El poder que es propio de un puesto es un poder que le han dado todos los miembros de la organización, para muestra de ello basta con ver que un presidente supervisor o director no tienen problemas para que sus ordenes sean obedecidas ya que rara vez se les desobedece pues es muy raro que su poder se ponga en tela de juicio. Ahora bien, el poder para premiar o castigar estará ahí mientras el derecho de su titular no sea puesto en duda debido a que los líderes no pueden mantener su autoridad a menos que sus seguidores estén dispuestos a reconocerla así que de cierto modo la autoridad la confieren los seguidores.

Los países y los símbolos de poder

Como se observa en la historia, el hombre siempre ha buscado una identidad que le de una diferencia del resto de sus compañeros, los grupos buscan esta identidad por medio de consignas, escudos, uniformes etc. Los países al ser una agrupación de individuos también se ven envueltos en esta búsqueda de identidad. Esta identidad se ve reflejada en un conjunto de costumbres, ritos y símbolos visibles como la ya tradicional bandera que nunca puede

faltar, o bien en la vestimenta típica ó la lengua que se hable en la región.

El ejemplo mexicano de los símbolos de poder nacionales y su influencia por excelencia es la tan conocida historia de Juan Escutia el niño héroe que dio la vida por la bandera mexicana, ¿Usted podría imaginar a una persona dando su vida por un simple trozo de tela?, créame que si en lugar de Juan Escutia hubiese habido un soldado de otra nacionalidad que fuese voluntario o bien resultado de una casualidad (recuerde que este es solo un supuesto) ese hombre no hubiese dado la vida por un pedazo de tela pues eso es para él, un trozo de tela sin mucho sentido que digamos, pero para Escutia no, pues el creció con la enseñanza de las costumbre mexicanas y el significado de su bandera. Éste es solo un breve ejemplo del como los símbolos de poder pueden ocasionar conductas "Heroicas" por parte de las personas que se ven afectados por ellos.

Las empresas y los símbolos de poder

Es conocido que dentro de todas las culturas existen los símbolos de poder y al ser las empresas estructuras dentro de las cuales se conforma una cultura conocida como cultura organizacional también se deben ver afectadas por los mismos.

Ya si no dentro de su estructura, debe ser fuera de la misma donde la empresa se vea afectada a favor o en contra por los símbolos de poder.

Por ejemplo Bonilla menciona que en la General Motors sacó hace algún tiempo un modelo de automóvil llamado "Pinto". No tiene gran sentido para usted pero... en Argentina pinto es una de tantas formas de decirle al pene, por lo tanto causó gran alboroto la salida de ese modelo, no por el auto en sí, sino por el nombre. Obviamente este fue un error garrafal en la estrategia de lanzamiento del producto pero constituye un claro ejemplo del como los símbolos afectan a las empresas en la vida diaria.

La familia y los símbolos de poder

Para entender como los símbolos de poder empiezan a entrar en la vida de los individuos hay que tener presente que estos empiezan a presentarse como usos y costumbres. Una vez que estos usos y costumbres han sido cultivados mas a fondo se llega a un grado de conocimiento tal que por fin se pueden considerar como símbolos de poder (que son propios de una sociedad más selecta y con mayor comprensión de los mismos).

Pero antes de saltar a una visión más amplia de los símbolos es necesario conceptualizar la socialización. La socialización es vista por los sociólogos como el proceso

mediante el cual se inculca la cultura a los miembros de la sociedad; a través de él, la cultura se va transmitiendo de generación en generación, los individuos aprenden conocimientos específicos, desarrollan sus potencialidades y habilidades necesarias para la participación adecuada en la vida social y se adaptan a las formas de comportamiento organizado característico de su sociedad (lo cual constituye hasta el momento usos y costumbres)

El ejército y los símbolos de poder

Cabe mencionar que en el ejército los símbolos de poder se dan a través de representaciones visibles a toda la gente, estos símbolos confieren un status y por ende las limitantes y privilegios que acompañan al mismo.

Por ejemplo, los grados que se dan dentro de la jerarquía militar traen consigo privilegios y limitaciones fáciles de observar. Un teniente no podrá llevar amistad con los miembros del servicio militar o con miembros de rango mas bajo al suyo, los símbolos de poder normalmente son visibles a todos ya que los rangos se ven en las gorras que llevan los militares.

Una gorra con 2 líneas horizontales negras indica a un teniente mientras que una con solo una línea horizontal debajo de un pequeño círculo indica la presencia de un sargento. Los símbolos son mas visibles a medida que se avanza en la escala jerárquica siendo el mas alto grado al

que un militar puede aspirar el grado de general de división con 4 estrellas en cada hombro y una serie de insignias en el pecho, ya que el comandante supremo de las fuerzas mexicanas es el presidente de la república que recibe una gorra con 5 estrellas. Con tan solo estos pequeños ejemplos se contempla fácilmente que el ejército es una estructura fácilmente identificable y altamente simbólica.

El poder de la tela

Este apartado está dedicado al poder que le brinda al individuo el simple hecho de tener tela, sí. Aunque parezca raro la tela puede resultar muy importante en ciertos círculos por ejemplo: unas pequeñas cintas color verde amarillo y rojo que se llevan en el hombro izquierdo pueden no significar nada para quien va en la calle pero dentro de los scouts el tener esas cintas representa una gran jerarquía que permite al portador de estas cintas el dar ordenes a sus compañeros y privilegios sobre las decisiones que tome el grupo. Pero este no es el único grupo que se ve afectado por la tela. Otro que se acaba de mencionar es el ejército. O bien, ¿Por qué no ir a algo mas cotidiano? Los trajes con que viste la gente. Muchas veces la gente ha sido testigo de aquel dicho que dice "Como te ven te tratan", el hecho de ir vestido a una entrevista de trabajo con un traje de calidad y ciertos accesorios permiten causar una mejor impresión al entrevistador que alguien que va un poco más desaliñado (dato fácilmente corroborable

consultando cualquier curso de capacitación para entrevistas de trabajo).

Reflexiones

Como se ha analizado a lo largo de este capítulo los símbolos de poder y las organizaciones están íntimamente ligados. Al ser producto del deseo de los hombres y vivir en un medio creado por los mismos están en constante contacto con los mismos. Sin importar su modalidad, las organizaciones se ven obligadas a seguir las reglas planteadas por estos símbolos a menos que ellas creen sus propios símbolos lo cual no es imposible pues al crear una subcultura deben hacerse de los mismos, pero hacer que el resto adquiera sus símbolos es una labor ardua y complicada.

La cultura dentro de las organizaciones causa una serie de ritos, costumbres y valores en las mismas, no solo dentro de las empresas sino en el entorno en general siendo la familia la primera fuente de los mismos que tiene un individuo. Mismo que llegará posteriormente a una organización ya sea como miembro pasivo o como agente de cambio. Pero no se puede dar a la familia todo el peso de estos valores ya que la familia es a su vez producto de los valores de la sociedad en la que se desenvuelve, siendo la sociedad producto directo de los paradigmas en los que se envuelven sus creencias.

Capítulo 3 Símbolos de poder solución y problema

Marco general.

Un símbolo de poder puede constituir para las organizaciones una solución muy eficiente y eficaz para enfrentar situaciones difíciles como son las ventas a través de una buena planeación de la publicidad utilizada, también puede ser la solución a problemas motivacionales y de identidad con la organización ya que se puede incentivar a la gente a través de una gratificación emocional, pero si se les toma a la ligera o si son ignorados, pueden constituir una fuente de problemas muy considerable para las organizaciones que en ocasiones pueden llevarlas incluso a desaparecer o en el mejor de los casos solo a cambiar por completo su cultura organizacional.

Por lo anterior se analizarán algunos ejemplos históricos y administrativos de cómo los símbolos de poder más fuertes han solucionado y creado conflictos a lo largo de la historia, esto con el fin de crear una conciencia de la importancia que estos han tenido y siguen teniendo para las organizaciones.

La iglesia

Como se sabe la iglesia es la organización por excelencia pero, alguna vez se ha preguntado él por qué de ello, la respuesta es sencilla si se es un poco analítico, la iglesia ha logrado el poder que ha tenido y tiene en el momento gracias a que ha explotado el símbolo de poder más grande que existe en el mundo, este símbolo de poder es dios.

Indiferentemente de que nombre se le dé según la iglesia que predique a ese ser (suponiendo que exista) es un símbolo de poder tan grande que ha tenido una gran influencia en las vidas de los hombres y las naciones durante muchos siglos. O si se prefiere desde que los hombres habitan en sociedad, en las antiguas culturas como son la griega y otras mas se dio una tendencia politeísta para explicar los diversos fenómenos que el hombre no podía comprender en aquel entonces, por ejemplo:

1. Las antiguas culturas prehispánicas le atribuían la lluvia al dios tláloc siendo que este es un simple fenómeno climatológico fácil de explicar hoy en día.
2. En la cultura griega la furia de los mares y las tempestades eran atribuidas a un dios llamado Poseidón, pero hoy en día sabemos que las tempestades que se

dan en el mar son solo un choque de corrientes de viento tibias contra corrientes frías que al mezclarse forman tormentas.

Pero el tema central de estos comentarios es hacer una reflexión de como el símbolo de poder dios ha dado a la iglesia un gran control sobre las masas y una alta jerarquía social en todas las culturas donde se desarrolla, ya que en la edad media la clase del clero era muy rica y tenia una posición social muy importante, tanto que pudo llamar a muchos hombres a un movimiento llamado cruzadas.

Ahora se verá cómo la iglesia ha traído a la sociedad una serie de soluciones y problemas a través del uso de estos símbolos.

Problemas:

- La expansión de la iglesia católica por medio de la fuerza conquistando tierras en nombre de su dios e imponiendo su religión a las culturas que ahí habitan.
- El establecimiento de la santa inquisición por la cual murieron un sinnúmero de gentes sin motivo alguno, se les sometía a tormentos espantosos por creer que la gente era satánica o simplemente por el hecho de buscar la libertad de expresión.

- El movimiento por recuperar la “tierra santa” llamada Jerusalén por parte de la iglesia católica, este movimiento también causó las muertes de muchísima gente en vano pero el motivo de un comentario tan obvio, es que las cruzadas no solo fueron hechas por gente adulta, en un intento desesperado la iglesia católica organizó una campaña que incluía solo a niños, los clérigos creyeron que los moros no matarían a niños. Esta fue conocida como la cruzada de los niños la cual por obvias razones fue una masacre que pesó mucho a la iglesia en los años siguientes y de ahí que la información sea muy difícil de hallar.

Pero es conveniente mencionar un caso administrativo de hoy en día.

Por razones de ética no se dará el nombre de la compañía pero el problema es el siguiente: Un gerente extranjero de esa compañía no le quiso dar a los trabajadores el 12 de diciembre como día de descanso ni dejo que pusieran a una virgen de Guadalupe en las instalaciones, obviamente en un país con un grueso de población católica como es México eso no se paso por alto y se tuvo una serie de conflictos laborales que llevaron a los trabajadores a la huelga, obviamente ese gerente de recursos humanos salió de esa

empresa ya que no logró un ambiente saludable en la organización.

Ese es el punto que nos atañe ¿por qué no logro un ambiente de calidad, si era una persona con un amplio historial y experiencia?, Pues muy sencillo, porque no respeto un símbolo de poder predominante en un país como es el nuestro, ese símbolo es la virgen de Guadalupe. Es aquí donde podemos ver que los símbolos de poder pueden ser un arma que lleva a las empresas a grandes problemas. Ahora he aquí una de las escasas soluciones que la iglesia ha dado.

Alguna vez santo Tomas de Aquino vio la forma de usar la religión como un medio de mejorar el trabajo de las personas, él predicó que el trabajo era una forma de agradar a dios y así fue como hizo que muchas personas llegaran a un grado de productividad mayor en comparación al que tenían, gracias al temor de un dios enfurecido por no recibir diezmos.

El liderazgo

Es bien sabido que los lideres constituyen un figura de poder en las organizaciones, estos juegan un papel muy importante debido al poder que la estructura o bien que ellos mismos se otorgan, ahora se presentarán algunos

casos prácticos de como los lideres han solucionado problemas organizacionales retomando los ejemplos citados en él capítulo 1.

La Delta Airlines, Ford Motor Company y General Electric

- Ronald W. Allen, a quien hace poco contrato Delta Airlines, fue elegido para reconstruir la moral de los empleados y reducir las quejas de los clientes

Era necesario un director ejecutivo que supiera escuchar y pudiera captar la imagen de los empleados de Delta. Las habilidades de los candidatos y la capacidad para construir un capital humano fueron muy importantes durante la búsqueda.

- Jhon F. Welch Jr. Director ejecutivo de General Electric, es famoso como uno de los directores ejecutivos más eficaces del país porque hace hincapié en la calidad y en el servicio al cliente.

Asimismo busca crear la compañía "Sin fronteras" con mejores relaciones entre las unidades internas y entre los componentes internos y externos.

- Otro líder, Alex Trotman, director ejecutivo de Ford Motor Company, mantiene informados acerca de los sucesos agradables y desagradables.

En este punto cabe preguntarse qué tienen que ver los símbolos de poder con los ejemplos antes citados, bueno si se observa con atención, lo que los líderes hicieron aquí fue darles a los empleados cierto "status". Es decir, los hicieron participar en las decisiones de la organización, haciendo que se sintieran importantes o bien que sus ideas aportaban algo al ente en el que laboran. Cabe recordar que los símbolos de poder son también intangibles y que por lo tanto el status representa también una poderosa fuerza que puede mover a las organizaciones hacia un éxito rotundo o hacia un fracaso de grandes proporciones, para ejemplo de como el status puede perjudicar gravemente a una empresa basta con leer cuidadosamente el siguiente punto.

El caso de AT&T

- Jhon R. Walter, que fue nombrado presidente de AT&T y era el presunto heredero del puesto del director ejecutivo perdió credibilidad, cuando Robert Allen afirmó que no era capaz de ocupar el puesto. AT&T perdió 8 meses entre el momento que Walter llegó a la compañía y la

dejo. Fue un período centrado excesivamente en el liderazgo y no en el éxito estratégico.

Este punto en particular es muy interesante porque retoma muchos aspectos de este trabajo de tesis al mismo tiempo, en primer lugar recuerda la importancia que tiene mantener el equilibrio entre liderazgo y éxito estratégico para un ente económico, en segundo lugar reúne varios símbolos de poder en un solo punto, para empezar, esta el antes mencionado "status" que Walter perdió en el momento que Allen (Quien tenía mayor presencia que él) declara que no es capaz de ocupar el puesto, la "apariencia" del nuevo director cayo de manera impresionante y tuvo que dejar la compañía.

Es prudente reflexionar un momento acerca de la tendencia que se tiene hoy día, las juntas han adquirido mayor poder y se hacen cargo de la sucesión administrativa. Se preocupan por la apariencia, ante los inversionistas y los trabajadores. En ocasiones un nuevo director ejecutivo externo es como un deportista profesional: "un agente libre", que es dinámico y carismático, que puede enviar una señal que incrementa el desempeño de la empresa, tanto en términos de moral como del precio accionario. Sin embargo como acabamos de observar hay un gran riesgo relacionado con esa estrategia.

El terrorismo

Otro símbolo de poder es el orgullo nacional, la bandera o monumentos importantes que le dan identidad a un país y ya que la destrucción de las torres gemelas es un caso actual y que dejará una huella imborrable en los Estados Unidos. Se decidió hablar del terrorismo y los símbolos de poder en esta tesis para ejemplificar como un símbolo de poder puede derrumbar a una nación en un momento o enaltecerla tanto que se levante para seguir en pie de lucha.

Las torres gemelas y el pentágono

Se pueden observar las consecuencias inmediatas de la caída de las torres gemelas y los estragos que esto causó no solo a nivel nacional en los estados unidos, su caída causó un desequilibrio económico mundial terrible, en esa nación se vivieron varios meses de pánico debido a ese atentado terrorista y a las amenazas con ántrax pero... ¿Por qué?.

Las torres gemelas representaban el símbolo de *poder económico* de los Estados Unidos así como una estructura clave en NY. Las instalaciones del pentágono son sin duda un símbolo de *poder militar* conocido en el mundo ya sea por medio de películas o bien de la lectura de libros, éste

lugar era considerado como uno de los sitios más seguros del mundo, pero el día del atentado se vio violada no sólo la seguridad del país más poderoso del mundo sino que también se vio destruida una parte de las instalaciones que representan todo su poder militar, es decir su fuerza.



Sí, es así por medio de esos símbolos ya sean espirituales, morales o bien edificios que representen poder económico o militar, se puede sacar de balance desde la más pequeña organización como es la familia hasta la más grande organización como es un país que ocupa un sitio como potencia mundial en la tierra.

El orgullo nacional y Afganistán

El orgullo nacional por la pérdida de estos símbolos puede verse reflejado en la actual guerra con Afganistán que ha llevado a 2 naciones a una guerra ocasionada por la destrucción de los símbolos de poder en los E.U.A. pero este comentario tiene origen por una razón. Los símbolos de poder pueden ser herramientas útiles en el manejo de las masas de un país para levantar su orgullo como es este caso (recordemos por un momento los reportajes que se hicieron en las semanas posteriores al atentado, cada neoyorquino decía que Los E.U.A era un país de sobrevivientes y que lucharían hasta el final), y para controlar diversas situaciones (afrentando la crisis causada por pánico) o bien por el miedo a un icono o a ir en contra de un sistema.

Pero esto es solo el principio pues la destrucción de dichos símbolos llevaría mas tarde a los E.U.A. a una guerra contra Afganistán para encontrar al famoso Osama Bin Laden.

La guerra contra Irak

El conflicto bélico que se ha dado contra Irak por parte de los Estados Unidos de Norteamérica es uno de los ejemplos mas claros y recientes del cómo los símbolos de poder pueden afectar a las organizaciones.

Después de la destrucción de las torres gemelas se dio inicio a una campaña mundial en contra del terrorismo, todo el mundo sabe hoy en día que esta campaña fue solo un pretexto por parte de los Estados Unidos por apropiarse del petróleo de Irak (afirmó éste después de que en las noticias se dio a conocer una confesión de George Bush en la que admite públicamente haber usado evidencia falsa para justificar el ataque contra Irak) con el pretexto de encontrar armas de destrucción masiva, usted debe preguntarse ¿Qué tiene que ver esto con el comportamiento de las organizaciones y los símbolos de poder? Pues la respuesta es sencilla. Basta con remontarse al origen de esta campaña, la cual se dio a causa de la destrucción de las torres gemelas y el daño al pentágono, dos de los símbolos de poder mas grandes de los Estados Unidos se vieron severamente dañados siendo el pentágono el símbolo de poder militar y por lo tanto de fuerza y seguridad mas grande de los E.U.A. Siendo un atentado contra el mismo causa de inseguridad y pánico entre las personas. por otra parte hay que reflexionar un momento y

ver que los países son también organizaciones, organizaciones de individuos que se ven afectados por la pérdida, creación o renovación de estos símbolos.

Luego entonces se puede apreciar como estos símbolos sirvieron como pretexto para desatar no solo una guerra, sino una campaña mundial donde un país se siente con el derecho de ser el policía del mundo cuando él mismo es quien comete la injusticia. Pero la pérdida de sus símbolos es la causa de que organizaciones tan grandes como los países se vean envueltos en situaciones difíciles que han quedado escritas, se seguirán escribiendo y que sin duda quedarán escritas en las páginas de la historia mundial.

La industria sin chimeneas

En esta ocasión se va a tocar un caso en el que un mismo símbolo de poder representa al mismo tiempo una solución y un problema, caso que se llevará cronológicamente desde hace 3 años a la fecha.

Como se sabe la industria del turismo es conocida normalmente como la industria sin chimeneas. Pero... ¿Qué es lo que hace popular a un lugar turístico?, bueno hay muchos factores, podría ser un buen paisaje, tal vez un sitio para descansar lejos de la ciudad o un lugar exótico que salga de lo común, pero hay otros mas que se

distinguen por tener un importante sitio histórico de interés para la gente, esa clase de sitios turísticos son lo que se analizarán, pues son sus sitios históricos los símbolos que ostentan orgullosos de poseerlos. Muchas veces estos sitios han sido la causa de múltiples conflictos causa de la disputa por su posesión. El caso mas notorio es el de Jerusalén, Belén y Nazareth.

Antes del año 2000 se registraron 3 000 000 de visitas turísticas al año en Jerusalén, Belén y Nazareth mientras que al final del año 2002 se registraron tan solo 860 000. esto ha sido causa de la llamada "Segunda Intifada" que tuvo su inicio el 29 de Septiembre del 2000 con el enfrentamiento de Israelitas y palestinos.

Estos enfrentamientos han dejado 2800 muertes al día de hoy sin mencionar las repercusiones económicas para la industria israelí ya que el 50% de sus hoteles fueron a la quiebra dejando un total de 60 000 desempleados.

La causa de la segunda Intifada fue el ya famoso conflicto por la posesión de tierra santa que se mencionó anteriormente haciendo referencia a las cruzadas. Como se puede ver el desplome de la economía turística fue consecuencia directa de este conflicto siendo que antes del mismo el gobierno Israelí recibía considerables divisas provenientes del turismo siendo estos la solución y

problema que se hayan en el mismo símbolo o lugar turístico si usted prefiere.

Reflexiones

A lo largo de toda la historia y en los comentarios hechos en este apartado de este trabajo se puede observar un hecho muy curioso, tan visible que suele pasar desapercibido. Este hecho es que los tiempos mas duros para la humanidad son siempre tiempos en los que los símbolos toman una gran fuerza, esto sucede una vez que las palabras se tornan repetitivas y pierden todo significado, una vez que las autoridades u órganos de control pierden toda credibilidad surgen uno o varios símbolos que son capaces de hacer que las personas se aferren a ellos con verdadera fe causando en la mayoría de las ocasiones un gran cambio en las sociedades.

Capítulo 4 Símbolos de poder en el mundo

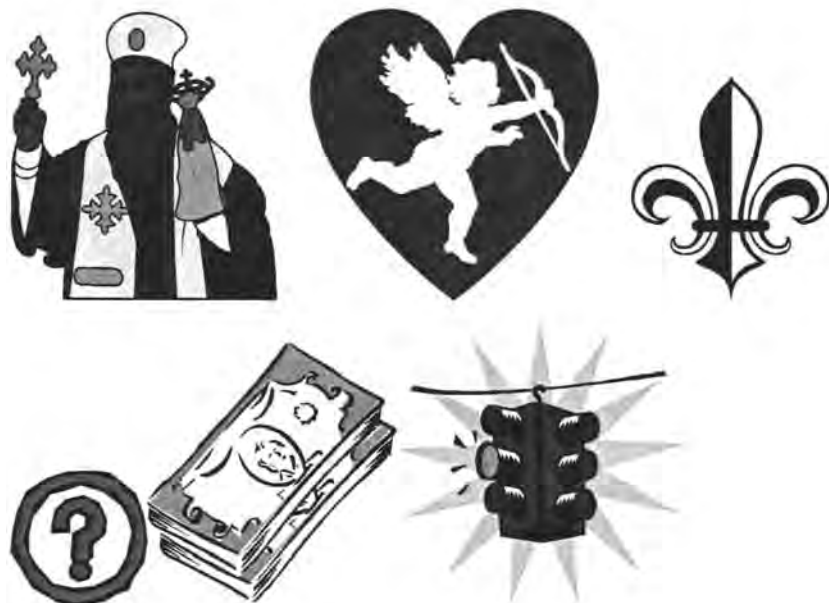
Las iglesias

Si se va a hablar de organizaciones y de los símbolos de poder en el mundo no puede faltar que se hable de la que como se mencionó, es la organización por excelencia, aún cuando ya se había tomado anteriormente el punto iglesia se debe aclarar que antes se le analizó como solución y problema, en este apartado se hará hincapié en los factores simbólicos de la misma.

La iglesia usa al símbolo como un medio de comunicación entre lo humano y lo divino, el símbolo es también usado como objeto sagrado que merece reverencia y respeto, mismo que es representativo de una verdad única. Los símbolos en la iglesia se usan para transmitir sentimientos, mismos que no pueden ser expresados sin los mismos, ya que estos conforman una correspondencia bien posicionada entre lo que se quiere manifestar y la manera en cómo se manifiesta.

Como se sabe, los símbolos culturales se emplean para expresar verdades eternas, estos han pasado por un sin número de transformaciones que los llevó sin duda a un proceso de desarrollo continuo para convertirse en imágenes colectivas aceptadas por la sociedad.

Estas imágenes pueden provocar un sin número de emociones muy profundas en las personas lo cual también les lleva directamente a los prejuicios.



Todos estos símbolos existen porque la mente del hombre les ha dado forma y vida desde sus tiempos más antiguos, hasta la fecha han constituido una fuente de percepción la cual depende de los mensajes transmitidos por estos símbolos, de actitudes y conductas particulares las cuales están muy influenciadas por ellos.

Caso practico del dinero, la tendencia mercantilista

Como se ha visto a lo largo de este trabajo de tesis hay una gran variedad de símbolos de poder que han tenido diferentes repercusiones en la sociedad, pero ahora se analizará el campo de la economía. El punto de interés aquí es cómo es que un metal se llegó a convertir en un símbolo de poder de tal importancia que fue sujeto de discusión para los pensadores de ese tiempo y cómo estos minerales fueron la piedra angular en torno a la cual giraron las ideas económicas de su tiempo, eso sin mencionar la decadencia económica que se tuvo a consecuencia de las ideas que se exponen a continuación.

Haciendo referencia a Méndez veremos que los mercantilistas en su mayoría fueron partidarios de un nivel nacional de precios altos o al menos rechazaban su baja, y que solo unos cuantos abogaron por precios bajos. La mayoría desechó lo que para ellos constituía una incompatibilidad buscada en la edad media: abundante de oro y de mercancías a la vez. Se inclinaron mas bien por considerar a las mercancías como medio de adquirir *metales* ya que con precios altos se obtenía mas actividad y se abrían fuentes de trabajo, las exportaciones podían aumentar y con estas se obtenían metales.

A fines del siglo XVI y principios del XVII se produjo en Europa una controversia sobre las causas que determinaban el tipo de cambio y las fluctuaciones de este. Surgieron 2 corrientes: la metalista y la antimetalista sosteniendo puntos de vista diferentes a los problemas de su época.

Los metalistas en general atribuyeron las fluctuaciones del tipo de cambio a las alteraciones propias del patrón bimetálico a las indebidas modificaciones en la relación entre el valor del oro y la plata, al desajuste entre la oferta y la demanda de la moneda en el mercado de cambio y al desorden monetario que trastornaba constantemente el mercado y provocaba divergencias entre las monedas ampliadas por el efecto de la especulación. Para los metalistas las fluctuaciones del tipo de cambio eran las que provocaban la exportación de los metales. Eran las operaciones cambiarias ilegales, realizadas por los banqueros y los comerciantes las que hacían subir y bajar la cotización de la moneda en su beneficio y a expensas del estado ocasionando la salida del metal.

A menudo se afirmaba que los mercantilistas fueron partidarios acérrimos y permanentes del atesoramiento en forma ilimitada y que por ello siempre consideraron la acumulación de los metales preciosos como un bien para el reino porque *lo fortalecía en la relación con otros reinos*. A

este respecto había varias aseveraciones de carácter popular en aquel entonces, algunas de ellas son:

"Nada roba mas al reino como el hecho de que salga mas oro del que entra"

"La riqueza la constituyen los metales preciosos porque todo se paga mide y atesora en oro"

"El oro y la plata son los tesoros de la nación lo único que compensa su exportación es su importación y las mercancías no sirven, sino como proveedoras de oro"

Fue así como la riqueza del país era determinada a partir del oro que entraba y salía del mismo, ya que según ellos las mercancías con el tiempo se destruían pero el oro seguía en sus arcas.

Como se puede apreciar en la historia esta forma de pensamiento era totalmente errónea, ya que no llegaron a captar que la abundancia de dinero y la consiguiente alza de precios eran incompatibles con las deseadas importaciones en forma ilimitada de oro. Su obsesión por adquirir metales preciosos los cegó a tal grado que no percibieron las relaciones entre los precios y el movimiento de los metales.

Esto sin mencionar que los metalistas abogaron por que se estimulara, no el ahorro productivo sino el atesoramiento a manera de reserva, sin prestar importancia a que los metales preciosos debían vivificar la actividad económica. La equivocación fundamental radicó en apreciar exageradamente la función de los metales preciosos, atribuyéndoles cualidades de riqueza universal y por el contrario, considerar a las mercancías como instrumento para adquirirlos. Así pues, confundieron el equivalente general de la riqueza con la riqueza misma y consideraron al comercio exterior (en los países que no tenían oro y plata) como medio para conseguir el oro y plata.

A estas alturas se creé que usted ya debe de suponer la relación que este texto guarda con lo símbolos de poder pero de no ser así no se preocupe, a continuación se explicará el por qué se incluyó este texto y este marco teórico.

Los mercantilistas, y muy especialmente los metalistas cometieron un grave error al atribuirle a un metal cualidades que no poseía, si bien el oro es valioso y en general un buen medio para cambiar mercancías, pero llegó a convertirse en un símbolo que no solo representaba poder adquisitivo, llegó a tener tal fuerza que representaba la fuerza de un país, representaba la riqueza no solo en el aspecto material, se confundió al oro con la riqueza en toda

la extensión de la palabra (no importaba como estuviera el pueblo, si había hambre, pobreza u otras circunstancias adversas, estas eran ignoradas, ya que si había oro en el país se suponía que la gente se encontraba bien porque había abundancia del metal) la causa de las crisis de la época se debieron a esta serie de ideas equivocadas.

Como se puede apreciar esta es tan solo una consecuencia de la múltiple gama de resultados que se pueden obtener a través del uso de los símbolos de poder, y una vez más se hará hincapié en la importancia que tiene para la sociedad sin importar la época el conocer un adecuado manejo de los mismos.

Status y sus fuentes

Haciendo referencia a Ángeles 2002 se observó que el status es realmente un concepto simple, simplemente se trata del lugar que una persona ocupa dentro de un sistema social, esta puede ser clase media, alta, baja, se habla a diario de los eruditos, los analfabetas, del rico, el marginado, en la urbe es fácil observar fácilmente como una familia de lomas de Chapultepec se mueve en un medio muy distinto al de una que viva en Tepito.

Desde que el hombre vive en sociedad se ha preocupado siempre por el lugar que ocupa con respecto a otros en un

sistema de status que ha ido evolucionando a través de la historia, es por esta trascendencia histórica que es importante tener claro este concepto así como los componentes del status si se desea comprender mejor a las organizaciones.

Para empezar hay que tener claro que el status no es una propiedad que la gente pueda decir que posee de manera absoluta, este es simplemente la interpretación que otros dan a determinadas características que tiene un individuo, recordando que esta concepción es propia de los símbolos de poder ya que el poder de estos es relativo pues depende del poder que el individuo le da a los mismos, en otras palabras su poder al igual que la importancia del status depende de la percepción que la sociedad tenga de una serie de características que le son propias.

El status es un grado de prestigio, una posición o jerarquía dentro de un grupo, este puede ser impuesto formalmente a través de títulos. Pero también puede presentarse de manera informal, gracias a características como sexo, edad, nivel de estudios, experiencia etc. Como se puede apreciar todo puede adquirir valor para conseguir status siempre y cuando cumpla con una condición: que los miembros del grupo le otorguen un valor. Cabe recordar que el hecho de que el status sea formal o no, no implica que sea menos importante.

Como se acaba de mencionar el status no es propiedad de un individuo sino que depende de una serie de características que la sociedad considera "importantes" de alguna manera, por consecuencia el status lo confiere el grupo por ello es una percepción del valor humano que puede variar según el tiempo y lugar. Las organizaciones pueden conferir su status con base en 4 fuentes:

1. La pertenencia a la organización
2. La ocupación
3. El nivel organizacional
4. El sueldo

Pero el status puede ser sin embargo, un atributo personal que según la percepción de otras personas pueda adquirir importancia, algunos ejemplos podrían ser:

- Edad
- Sexo
- Religión
- Nivel de estudios
- Experiencia
- Logros deportivos
- Becas recibidas
- Competitividad
- Físico

- Nivel socioeconómico
- Tamaño de la empresa donde se trabaja

Ahora se verán algunos ejemplos en que Robbins menciona como se puede detectar el status en las organizaciones:

Los ejecutivos del Bank of América saben que si reciben papelería con el logotipo del banco en oro y no en tinta negra gozan del favor de los directivos. Mientras que en Ford Motor Company los privilegios de las gerencias de bajo nivel son solo mejores lugares en los estacionamientos mientras que las gerencias medias aspiran a una oficina mejor con plantas secretarias y sistemas de intercomunicación. Los gerentes mas antiguos de la compañía reciben aparte de los beneficios anteriores un baño privado, llenado de tanque de gasolina, tarjetas de navidad firmadas por el presidente, servicio de limpieza y estacionamiento en el interior.

Congruencia e incongruencia del status

El status encaja de diversos modos en las organizaciones y en el análisis de las mismas pues es el origen de los grupos de poder y de la lucha constante de los individuos por ubicarse cada vez más alto en la estructura de una empresa.

El status tiene relación con la motivación, percepción de las personas en un organismo social, por ello debe de ser una preocupación ya que muchas de las decisiones que la persona tome tendrán influencia en el status de la organización, por ejemplo darle importancia al contenido de un trabajo, los títulos de los puestos, la distribución y pago de salarios a los mismos, así como la asignación de tareas a los mismos, todo esto y mucho más son decisiones que afectan el status de un grupo o grupos de empleados de la organización.

En las organizaciones es común encontrar incongruencia en el status que ocupan las personas, pero... ¿qué es la incongruencia del status?, la respuesta es simple. Un status esta acompañado de varios símbolos que sirven para determinar los privilegios y la posición que un individuo ocupa dentro de una escala social, luego entonces mientras mas status se acumula mas privilegios debe tener este hombre por encima de las personas que ocupan un status menor, pero... la incongruencia del status se da cuando una persona de status inferior goza de mayores privilegios de una persona de rango mayor, Para una mejor visión lea los siguientes ejemplos:

- Un supervisor que gane menos que sus subordinados
- Un gerente que tenga que checar tarjeta cuando un supervisor no lo haga

- Un directivo con una oficina mas pequeña que un gerente.

Sin importar lo que se cree acerca de la congruencia de los grupos acerca de los factores que influyen en su status y del como estos clasifican a sus miembros en forma similar, hay ocasiones en las que estos grupos se encuentran en situaciones de conflicto en especial, cuando los grupos están integrados por un conjunto de personas que provienen de ambientes diferentes. Como los ambientes de cada integrante son diferentes sus criterios para seleccionar a sus integrantes y otorgarles una posición suelen ser demasiados, diversos y hasta contradictorios por ejemplo un ejecutivo puede utilizar su nivel de ingreso como determinante de status mientras que un catedrático puede utilizar su nivel de estudios post licenciatura así como publicaciones hechas por el mismo o bien un integrante del personal operativo puede usar sus logros en el Football.

Privilegios y limitaciones del status

Los privilegios que acompañan frecuentemente al status se encuentran muy ligados a los símbolos del mismo, como se dijo anteriormente, mientras mas arriba se encuentre una persona en una escala de status goza de mayores privilegios especialmente en el campo laboral, por ejemplo en N.C.H. un gerente goza de absoluta libertad para entrar y salir a su antojo mientras que un becario no puede salir a

menos que se trate de una emergencia, los privilegios del status son una parte fundamental, si se desea entender a plenitud el por qué la gente esta tan ansiosa de tener un status elevado y el cómo determinar la congruencia del mismo.

Ahora vea otro de los privilegios que goza la gente con cierto status, como se puede observar la comunicación entre la gente con un status similar fluye de una manera relativamente fácil, esto es porque la gente que se encuentra en el mismo nivel tiende a aceptarse a si misma, o al menos se aceptan más fácilmente que a la gente con status diferentes. Por consecuencia hay una tendencia muchísimo menor a un comportamiento agresivo entre gente del mismo status, claro que esto no quiere decir que con solo el hecho de pertenecer a la misma rama de status serán grandes amigos pero al menos tendrán una relación cordial de trabajo o bien una aceptación neutral.

Otra de las cosas que no pueden pasar desapercibidas entre los privilegios del status es la satisfacción de necesidades que Maslow propone en su escala, es decir la necesidad de reconocimiento y a la de ser estimados por la demás gente es por ello que la gente lucha por alcanzar niveles mas altos de status al mismo tiempo que lucha por mantener su nivel actual.

Por desgracia en México se vive en una sociedad clasista, sin importar los repetidos intentos que se han hecho a través de la historia por desarrollar una sociedad igualitaria siempre ha sido necesario para el hombre el uso de grupos, esto puede observarse desde que el hombre vive en comunidad ya que desde la edad de piedra siempre ha habido un macho dominante, un rey y un plebeyo, un rico y un pobre y desde siempre desde el mas grande hasta el mas pequeño en la escala social han desarrollado distintos roles, ritos y privilegios propios de su grupo. Lo que es más, en la misma naturaleza podemos observar el status y sus privilegios en diversas especies como los gorilas donde existe un macho dominante que lleva las riendas de el grupo o bien un caballo que ha ganado el derecho de reproducción con las yeguas después de fieros enfrentamientos por conseguir ese sitio, ese status.

Aún cuando el status esta acompañado de privilegios también impone limitaciones, estas limitaciones se dan en la manera de comportarse, la gente con la que uno puede o no guardar relaciones etc. Por ejemplo un padre oficiando misa no puede blasfemar o un alto catedrático como un rector diciendo palabras altisonantes en un evento de importancia.

Cabe recordar que las limitaciones del status están íntimamente ligadas a la concordancia del mismo, para

muestra de ello se puede apreciar un grave error que cometen comúnmente las empresas dando nombres rimbombantes y muy técnicos a los cargos de la gente de bajo rango, se pierde concordancia pues la gente que recibe estos nuevos nombres muchas veces cree tener un status mayor pero en corto plazo se topa con frustración y confusión al ver que aquella gente que antes de recibir ese nombre estaba a su nivel sigue estándolo, es decir, se confunde al status con el símbolo, se pierde la concordancia del status y sus limitaciones y privilegios siguen siendo los mismos.

Símbolos de status y ejemplos

El encontrar esta clase de símbolos basándose en la observación directa es especialmente difícil si se entra en una oficina de gran tamaño. A simple vista puede parecer que toda la gente de una oficina hace un trabajo similar pueden estar al teléfono o inmersos en papeleo propio de la oficina quizás parezca que solo un par de ellos están haciendo algo diferente a los demás, pero se puede estar seguro de que una persona que conozca el movimiento de la oficina podrá determinar con facilidad la estructura jerárquica y de status del lugar y el sitio que ocupa cada uno de los integrantes dentro de la misma. Es obvio que esta persona a través del tiempo haya aprendido a ver los

detalles mas sutiles de la oficina, mismos que escapan al ojo externo. Algunos de estos ejemplos podrían ser:

- El tipo de papelería que recibe cada empleado
- Si se trabaja en oficinas compartidas o privadas
- El tipo de mobiliario con el que se equipa a cada oficina
- La ubicación de la oficina

Pero en las grandes oficinas donde se trabaja con varias personas la ubicación puede jugar un papel muy importante para determinar el status por ejemplo un supervisor puede que esté a espaldas de toda su gente para así mantener un control de todo lo que pasa en la oficina o bien un gerente que se ubica al centro de la oficina para tener una visión global del trabajo que desempeñan todos los empleados.

Muchos status cuentan con una serie de símbolos que los representan por ejemplo:

- Uniformes
- Condiciones del lugar de trabajo
- Papelería que se recibe
- Relaciones con gente de importancia (recordemos que el hombre puede llegar a ser un símbolo por si mismo)

Esto es solo un breve ejemplo de un sin número de símbolos que pueden definir el status, aunque a través de

la observación directa resulta sumamente difícil detectar la base de su posición.

Estructurando el status

Es de suponerse que el estudio del status resulta mas sencillo si se agrupa al mismo en muchas estructuras o catalogaciones, por ello se agrupan a continuación los mas comunes , algunas mencionadas por Ángeles y otras por Kraeuter.

- Status por ocupación

Esta clase de status se da cuando un tipo de trabajo se cataloga en una estructura social de acuerdo con su importancia, por ejemplo el ser un científico o un banquero se mantienen en una clasificación muy alta mientras que el ser encargado de iluminación o de intendencia son de una clasificación baja. Aún cuando esta clasificación parece ser adecuada y de mucho sentido común debe recordarse que tanto en las organizaciones como en la sociedad en general, las ocupaciones no son clasificadas siempre en el mismo nivel de status, por ejemplo en china el ser monje budista es algo de muy gran status entre la población mientras que en México un monje budista no tiene la misma importancia que en China.

- Status por las herramientas de trabajo

Si se llega a tener mucha gente con la misma ocupación esta es una forma de clasificar dentro de la ocupación a la gente con mayor status pues habrá gente a la que se le dé mejor material de trabajo que al resto de sus compañeros debido a un trabajo que sea mas refinado o a otros factores.

- Status por conocimientos

Este status también sirve como auxiliar cuando se tiene a una serie de individuos con la misma ocupación, por este método se decide el status por medio de los conocimientos que una persona posee para un determinado trabajo, un ejemplo de ello se puede apreciar en Maquinados Industriales Pimentel (MIP), siendo una microempresa con escasa maquinaria y trabajadores todos los mecánicos ganan el mismo salario pero solo a unos cuantos se les permite hacer engranes cónicos (piezas que requieren de un gran cuidado y exactitud), estos pocos trabajadores pese al puesto y al salario igual ya ganaron un status superior al del resto debido a su habilidad para la elaboración de trabajos difíciles.

- Status por rango

La simple posición en el organigrama de una empresa ya es motivo de status, por ejemplo un gerente adquiere mas status que un supervisor, para muchos el organigrama

ilustra perfectamente su situación dentro de una empresa y esto, es causa de que las personas encargadas de hacer los organigramas para las empresas tengan problemas al ubicar puestos que a la vista de otras personas de la organización carecen de importancia, tal es el caso del Staff que normalmente es colocado cerca de los niveles superiores de la estructura.

- Status por salarios

Realmente no es ninguna novedad que los salarios sean importantes para la gente, después de todo a través de ellos se tiene y se sostiene el modus vivendi de la gente, el salario es el medio para adquirir lujo y comodidad fuera de la organización y por tanto de hacerse de muchos símbolos de poder que son importantes para la gente que los ostenta. Pero he aquí un caso concreto del por que los salarios son importantes en las organizaciones.

En N.C.H. a los gestores y al supervisor de cobranza se les paga por comisión sobre lo que cobran cada mes, parece justo a simple vista pero... ¿Qué pasa cuando el supervisor actual se retira o es despedido y llega alguien nuevo a ocupar su lugar?, la respuesta es sencilla. Como a la gente se le paga por comisión resulta mas que obvio que alguien nuevo y que no está enterado del movimiento de la empresa no puede lograr una comisión alta, se ha visto que el primer o los primeros 2 meses de un gestor nuevo o de

un supervisor nuevo son muy malos. Luego entonces si un supervisor nota que gana menos que un gestor teniendo que viajar y teniendo responsabilidades mayores que un gestor esté inconforme con el salario percibido, cabe mencionar que aquí también se puede observar claramente una incongruencia muy grave en el status.

- Status por antigüedad

Esta es una forma mas de cómo clasificar a la gente, por lo general la gente nueva en una empresa se dirige a los miembros mas experimentados en busca de consejo, esta clase de status puede confundirse fácilmente con el status por conocimientos pero la diferencia entre uno y otro es que el status por conocimientos no requiere de ser viejo en la empresa, mientras que el status por antigüedad requiere haber pasado cierto tiempo en la organización sin importar que se tenga una capacidad superior al realizar el trabajo, lo importante de este status es la experiencia adquirida.

- Status por referencia

Este status se da por medio de la gente con la que se relaciona un cierto individuo, por ejemplo: Una persona puede ser muy buen amigo del secretario de hacienda, tal vez no tenga un empleo importante ni un rango similar al de su amigo pero... por estar relacionado con él adquiere cierto poder y status debido a "favores" que pueda obtener de este para el mismo o para otras personas.

El liderazgo

A lo largo de la historia del mundo siempre ha habido grandes hombres y mujeres que han representado una figura a seguir en momentos difíciles, quien podría olvidar a Ghandi y la liberación pacífica de la India ó bien a Martín Luther King en la defensa de los derechos de los negros. Este aparatado esta destinado no solo al punto liderazgo sino al hacer presente como una persona puede convertirse en un símbolo en sí misma. La figura del líder representa un papel muy importante no solo en la vida de las empresas sino en la vida del mundo entero, militares, filósofos y empresarios (solo por mencionar algunos) han sido ejemplos de valor, astucia, visión o intelecto que nos dan el deseo de seguir en constante superación. Han representado por sí mismos una luz en los momentos difíciles de la humanidad, momentos en los que los símbolos pierden significado y están listos para una renovación. Es ahí cuando hacen su aparición los líderes dando un rumbo a las cosas. A estas alturas del trabajo debe haberse dado cuenta de que un símbolo de poder nos es solo una señal por si misma. Puede ser un signo, atuendo, titulo lugar o en este caso: Una persona por si misma.

La estética

Uno de los símbolos de poder mas grandes en el mundo es la belleza, y la rama de la filosofía encargada del estudio de la belleza y la armonía en el mundo nació en la antigua Grecia, esta rama recibe el nombre de "Estética", en este punto usted debe preguntarse, ¿Y por qué hablar de la estética cuando lo que nos compete son las organizaciones, los problemas de salud y su relación con el hombre?, pues la estética tiene que ver con las organizaciones mas de lo que a simple vista pudiera parecer, un ejemplo sencillo y fácilmente comprobable es el caso de Cleopatra, quien manejó a Alejandro Magno, es bien sabido que Cleopatra fue un gran símbolo sexual de su época y que fue la causa de disputas pero, si lo que se desea es un ejemplo más reciente se verá la otra parte de la definición de estética. Parte que nos dice que se dedica al estudio de la armonía, la estética también estudia los componentes que están en armonía en un determinado lugar y no se limita a el estudio de la belleza en las personas, luego entonces, el arreglo de una oficina ejecutiva y su vestir o bien el arreglo de una serie de oficinas no son solo reglas aisladas que funcionen por si mismas alejadas de un todo, por el contrario son reglas que derivan de la estética, y son el resultado de "Lo que se ve bien y lo que no", es decir el buen y mal gusto están basados en la estética. .

Símbolos de poder antes y ahora

Como se ha visto a lo largo de la historia los símbolos cambian constantemente según las necesidades de medio en el que existen. Algunos desaparecen, otros evolucionan, o bien cambian un poco pero... hay símbolos que han existido desde tiempos inmemoriales y que se podría decir que han desaparecido pero no es así, simplemente han cambiado su exterior sin cambiar su esencia, aprovechando que se acaba de hablar de estética se retomará el caso de Cleopatra. Ella era un símbolo sexual y todos pueden imaginar a una mujer muy hermosa pero... ¿Qué era lo hermoso antes y que es lo hermoso hoy en día?. Bueno, ¿Qué se imaginaría si en este momento le dijera que Cleopatra era una mujer Gorda calva y narizona?. Obviamente no lo creería pero así es, antes el cabello era símbolo de barbarie y por ello los nobles egipcios tendían al corte de cabello, los nobles gordos eran bien vistos entre la nobleza pues la obesidad hablaba entre ellos de prosperidad en sus reinos, así pues. Cleopatra teniendo estos atributos era una mujer muy atractiva para las necesidades de su época siendo que ahora, las necesidades del hombre promedio son todo lo contrario, le gustan delgadas (a los mas jóvenes de ahora les gustan tan delgadas que hay muchos casos registrados de bulimia y anorexia). Pero otro ejemplo de esto se da en países de África donde para ser consideradas mas hermosas las

mujeres son sometidas desde niñas a la tortura de tener anillos en el cuello para hacerlo mas largo, y mientras mas largo mas atractiva se considera. Esto se da con toda clase de símbolos pues ninguno puede permanecer estático, como se mencionó anteriormente, puede cambiar exteriormente pero no en esencia. Para entender el proceso de cambio de los mismos vea el siguiente punto dedicado a "Paradigmas".

Paradigmas

Para entender acerca del entorno que nos rodea y del cómo los símbolos de poder adquieren fuerza en algunas épocas para después caer en el olvido es necesario tener una idea clara de lo que son los paradigmas ya que estos determinan un papel crucial en la aceptación o rechazo de los símbolos de poder.

Se empezará dándole una serie de definiciones de lo que es un paradigma.

Según el diccionario de la real academia española paradigma significa modelo, patrón, ejemplo. Khun dice que paradigma es un sólido sistema de compromisos conceptuales, teóricos, instrumentales y metodológicos aceptados por una comunidad madura en una época determinada que permite la elección, evaluación y crítica. Scheider dice al respecto que paradigma es un logro

científico universalmente reconocido, que durante un tiempo constituye problemas y soluciones modelos, para una comunidad de practicantes de una profesión. Adam Smith dice que es un conjunto compartido de suposiciones: el paradigma es la manera como se percibe al mundo; agua para el pez: el paradigma nos explica el mundo y ayuda a predecir su comportamiento, por último Baker comenta que un paradigma es un conjunto de reglas y disposiciones (escritas o no) que hace 2 cosas 1.- establece o define límites y 2.- indica como comportarse dentro de los límites para tener éxito.

Un paradigma es la forma básica de las personas para percibir el mundo es decir, la forma básica de percibir, pensar, valorar y actuar sobre la base de una visión particular de las cosas o sea, de la realidad por medio de reglas intrínsecas en su entorno. Pimentel 2003

Características

Baker dice: "Los paradigmas cuentan con una serie de características que permiten mejorar el futuro y la capacidad para innovar.

1. Los paradigmas son comunes. La teoría de los paradigmas se ha hecho libre y generalizada, encuentran en todas partes; muchos son triviales, pequeños o grandes;

que proporcionan una visión y comprensión de métodos para resolver problemas específicos.

2. Los paradigmas son funcionales. Se necesitan reglas que nos permitan adaptarnos a este mundo cambiante y complejo, sin estas reglas estaríamos desorientados y confundidos ya que nuestro entorno está lleno de datos y los paradigmas nos ayudan a distinguir los datos importantes de aquellos que no lo son, por ello se dice que son funcionales.
3. El efecto paradigma invierte la sensata relación que existe entre ver y creer. Todos hemos escuchado en ocasiones esa famosa frase que dice "Ver para creer" pero, para ver bien necesitamos de los paradigmas, ya que la sutil visión está precedida por una comprensión de las reglas. Ejemplificando esta característica tenemos que muchos empleados nuevos tienen dificultad de adaptación. Lo que hacen en realidad es acoplarse a los paradigmas de la organización y, hasta que conozcan las reglas serán incapaces de ver las cosas que son obvias para las personas que llevan ahí cierto tiempo. Se tiende a pensar que estas personas no son suficientemente inteligentes para hacer el trabajo pero en realidad pueden tener más que suficiente inteligencia pero carecen de la comprensión del paradigma.

4. Siempre hay mas de una respuesta correcta. Como sabemos no hay conocimiento absoluto ni perfecto y los efectos de los paradigmas son una respuesta a ello. Cuando se cambia de paradigma se cambia de la percepción del mundo, no significa que se tengan percepciones contradictorias sino se ve al mundo con otras reglas. Un paradigma permite acceder a otro, terminando con 2 explicaciones diferentes aunque igualmente correctas. Todo aquel que piense que existe solo una respuesta correcta desconoce totalmente la esencia de los paradigmas.

5. Los paradigmas estrictamente conservados pueden llevar a la parálisis paradigmática, mortal enfermedad de certidumbre. La parálisis paradigmática se da cuando se tiene un paradigma que permitió un cambio exitoso y dio poder, entonces este pasa a ser el único paradigma y cualquier alternativa o nuevo paradigma sugerido es incorrecto. Sabemos que un conjunto de reglas puede durar largo tiempo pero un cambio importante y rápido en el medio hace que estas sean inútiles y se presentarán problemas en las organizaciones; por ello por eso el cambio de paradigma debe de ser dinámico y constante porque si creemos en los paradigmas conservadores no estamos resolviendo ningún problema.

6. La flexibilidad paradigmática es la mejor estrategia en tiempos turbulentos. Esta característica es lo contrario a la

anterior aquí la flexibilidad paradigmática busca nuevos modos de hacer las cosas, es un comportamiento activo que aumentará la posibilidad de encontrar nuevos paradigmas.

7. Los seres humanos pueden elegir el cambio de sus paradigmas. Los seres humanos no estamos genéticamente codificados con una sola manera de ver el mundo sino que estamos capacitados para verlo de diferentes formas siempre y cuando esto nos ayude a estar mejor con nosotros mismos, con los demás y con el medio que nos rodea. Estamos en capacidad de aceptar los cambios paradigmáticos y nuevas reglas.
8. En cada paradigma que esta vigente existen ya y pueden ser identificadas las señales del próximo paradigma que lo sustituirá. Los nuevos paradigmas se crean cuando todavía los paradigmas a sustituir son útiles, resuelven problemas y están teniendo éxito.
9. Los paradigmas están cambiando constantemente y el cambio paradigmático supone e implica invertir o romper las reglas vigentes.
10. Las personas que cambian los paradigmas son casi siempre foráneos, disidentes o neófitos quienes no están atrapados por el paradigma vigente.

11. El efecto paradigma es lo que hace que lo que es notorio y perfectamente obvio para una persona con un paradigma dado, sea casi imperceptible para otra persona que tiene un paradigma diferente.

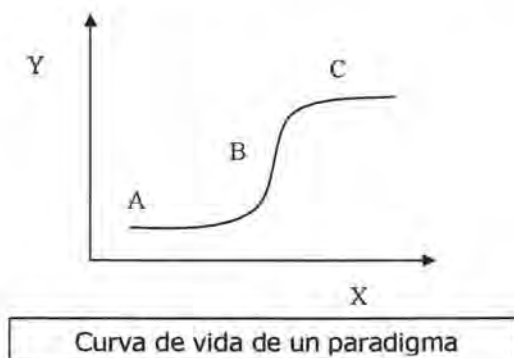
12. Cuando la gente cambia sus paradigmas su percepción del mundo cambia radicalmente.”

Los paradigmas son muy útiles, ya que permiten resolver con éxito ciertos problemas que se enfrentan dentro de ciertos límites, pero son también un arma de dos filos. Por una parte, son buenos filtros que sirven para focalizar la atención sobre la información esencial y diferenciar la que es importante de la que no lo es, ayudando así a identificar problemas relevantes y ofreciendo formas de resolverlos. Pero, por otra parte pueden hacer que se ignore información que no concuerda con un paradigma en particular ó que los contradice, y así, la gente termina considerando solo aquello que quiere o espera considerar.

Curva de vida de un paradigma

Schneider menciona que para comprender el ciclo de vida de un paradigma será mejor observar la siguiente grafica donde:

- El eje de las X representa el tiempo
- El eje de las Y representa los problemas resueltos.



En la FASE A, la línea es un poco plana y demuestra lentitud en la resolución de los problemas, esto es debido a que se van identificando poco a poco con mayor claridad los límites y se afinan las reglas para solucionar los problemas. Hasta que no se comprendan bien las reglas, no se podrán empezar a solucionar los problemas rápidamente.

Si ha tenido éxito en la identificación de las reglas (FASE A), entonces se continúa con la FASE B, que indica la comprensión del paradigma; afirmando que ha resuelto

problemas y es efectivo en la aplicación de reglas para descubrir las soluciones. En esta fase existe una rápida solución a los problemas, son buenos tiempos, existen oportunidades de lucro y es cuando se representa la expansión rápida de las organizaciones.

En la FASE C, se nota que la curva disminuye a la vez que aumenta el tiempo; esto no quiere decir que no se identifiquen y se resuelvan los problemas, sino que se hacen presentes problemas más complejos y de difícil solución, por lo tanto para resolver cada uno de ellos se requiere más tiempo.

En conclusión la curva de vida de un paradigma muestra que:

1. Tiene forma de S.
2. Es lenta en la FASE A porque no se conocen suficientemente las reglas.
3. Es rápida en la FASE B porque se conoce el juego y hay una gran cantidad de problemas que esperan solución.
4. Es lenta en la FASE C porque lo que queda por resolver son problemas muy difíciles y que por lo tanto requieren de mayor tiempo.

Pero todo esto lleva a preguntarse ¿Cuándo aparecen los nuevos paradigmas?, bueno, esta pregunta hace referencia al tiempo. Si se puede saber cuando van a presentarse las

nuevas reglas entonces se podrá anticipar el futuro con mayor precisión. Es posible que los nuevos paradigmas aparezcan en cualquier punto a lo largo de la curva de vida del paradigma; siempre que se busque la solución de un problema se debe tener presente la solución de futuros problemas, esta es una actividad dinámica donde no es posible rendirse. Quizás un paradigma no resuelva los problemas completamente pero nos debe incitar a la búsqueda de un nuevo paradigma que lo solvete.

Principios del cambio paradigmático

Para entender mejor a los paradigmas hay que tener conciencia de los factores más comunes que pueden causar un cambio en los mismos, estos factores están resumidos en los principios siguientes:

1. Los paradigmas incluso cuando resuelven acertadamente muchos problemas siempre descubren algunos que no pueden resolver. Estos problemas provocan la búsqueda de un nuevo paradigma.
2. Los descubridores de los paradigmas casi siempre son intrusos que no comprenden la sutileza de los paradigmas prevalecientes y/o han realizado inversiones en ellos.

3. Los pioneros de los paradigmas nunca tendrán pruebas suficientes hacer un juicio racional. Ellos elegirán cambiar un paradigma porque confían en su intuición.

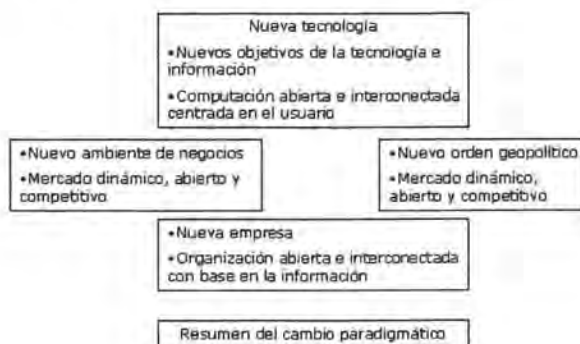
Algunos cambios de paradigma que afectan a los negocios

Tapscot menciona que en la actualidad existen cambios de paradigma que afectan a los negocios pero debido a su gran variedad se ha decidido resumirlos en cuatro grandes campos:

1. El cambio en el orden económico y político del mundo es demasiado evidente para cualquier persona que lea el periódico. En realidad nadie sabe con exactitud cual es el cambio o en donde esta sucediendo pero éste ha venido ocurriendo desde el final de la Segunda Guerra Mundial.
2. Un cambio interrelacionado se genera en el ambiente de los negocios y en el mercado. Se acabó la competencia limitada del periodo estable de posguerra. Las economías mundiales y los mercados están transformándose, las viejas reglas desaparecen al igual que las barreras impuestas por la competitividad.
3. En la naturaleza de las organizaciones se genera un cambio. La corporación de antaño simplemente ya no funciona más. La transformación de los negocios

facilitada por la información se requiere para tener éxito en el nuevo ambiente. La nueva empresa es dinámica, puede responder con rapidez a las variaciones de las condiciones del mercado y tiene una estructura diferente (más plana y orientada hacia el trabajo en equipo) que elimina la jerarquía burocrática, la nueva empresa se basa en el compromiso en vez del control. Los procesos de negocios están encausados a la productividad y a la calidad. La nueva empresa es abierta e interconectada.

4. La era de la información o nueva tecnología de la información es abierta e interconectada, es dinámica, posibilita la distribución de inteligencia y toma de decisiones para los usuarios. Es sólo mediante la computación abierta que puede llevarse a cabo una empresa interconectada.



Las organizaciones y los paradigmas

Las organizaciones, como los individuos, tienen también sus mapas o modelos mentales y sus paradigmas. Estos conceptos se están aplicando hoy en el estudio de los procesos de cambio organizacional ya que las reacciones ante el cambio (por ejemplo, la resistencia) parecen estar relacionadas con el tipo de mapas, modelos mentales o paradigmas vigentes en las organizaciones.

Si los datos no se ajustan al paradigma que se maneja, será poco o nada lo que se tome en cuenta. Esto puede constituir lo que se ha llamado "el efecto paradigma" que ciega a los miembros de una organización en un momento dado, impidiéndoles:

- Ver nuevas oportunidades.
- Reconocer alternativas distintas.
- Diseñar estrategias novedosas.

Así, cuando esos modelos mentales persisten en el tiempo, se congelan y perpetúan, o se hacen imprecisos, y terminan resultando inadecuados para enfrentar ciertas situaciones que exigen comportamientos flexibles y versátiles para la acción. De modo que se espera que los líderes efectivos y las organizaciones como un todo desarrollen una especial sensibilidad para reconocer los cambios presentes y futuros y reaccionar ante ellos, es

decir, puedan cambiar sus mapas o modelos mentales y paradigmas en respuesta a esos cambios ambientales.

Gerentes, líderes y paradigmas

Analizando la obra de Bannon y la de Schneider se puede decir con certeza que existen 3 puntos fundamentales para el futuro de toda organización:

- Anticipación.
- Innovación.
- Excelencia.

Éstas también son necesarias para todo gerente y líder, puesto que la anticipación permite predecir las necesidades que se tienen en el lugar y momento correcto; la innovación es la manera de obtener ventaja competitiva e introducir novedades con las ideas anticipadas y la excelencia consiste en llevar control y búsqueda constante de la calidad de lo que se hace.

Un buen gerente necesita de esas 3 habilidades para poder identificar los problemas antes de que sea demasiado tarde para darles pronta solución. Los gerentes deben demostrar flexibilidad paradigmática. Es decir, apoyar y oír nuevas ideas de sus subalternos, debe permitir que la gente busque nuevos paradigmas con ellos y para ellos.

Igualmente los gerentes deben facilitar y estimular el lenguaje cruzado o sea, la comunicación de personas de distintos departamentos áreas sobre los problemas; permitiendo al que tiene un problema fuera de su campo, aportar nuevas ideas generando así nuevos paradigmas.

En cuanto a los paradigmas y los líderes se dice que los paradigmas y el liderazgo van de la mano porque el líder administra dentro de un paradigma y dirige dentro de los paradigmas.

Los líderes con su juicio intuitivo evalúan el riesgo, deciden cambiar los paradigmas porque creen que es lo correcto y, puesto que son líderes estimulan a otros a seguirlos; de ellos se dice que tienen una visión de largo alcance. Los líderes deben estar alerta a las posibles situaciones de cambio para que puedan tener éxito.

Un cambio radical de paradigma, el caso de los relojes suizos

A continuación se explicará uno de los casos más representativos de cómo los paradigmas pueden destruir a las organizaciones, este es el caso de la relojería Suiza, ellos eran los líderes del mercado hasta que llegaron los relojes digitales y siendo francos ¿Quién no tiene un reloj digital hoy en día?, son de precios accesibles, ligeros y muy

cómodos, pero... ¿Qué es lo que había antes de esto? Pues los viejos relojes suizos que eran costosos por su complicada fabricación, pesados y muy pero muy complicados, ya que tenían un sinnúmero de piezas, imas de 200 engranajes miniatura en cada reloj, si, estos relojes fueron desplazados del mercado por los relojes digitales pero... ¿Sabe que es lo más irónico de esto? ¡Qué los relojes digitales surgieron en Suiza mas sin embargo para los suizos era inconcebible tener un reloj sin maquinaria, manecillas y engranajes (estaba fuera de sus paradigmas), ellos no se tomaron ni siquiera la molestia de proteger la idea, creyeron que sería un fracaso de grandes proporciones y así, los inventores fueron a una exposición mundial de relojeros en la cual pasaron cerca los japoneses, examinaron la idea... y bueno, todos conocen el resto de la historia, ellos fueron los primeros en producir en masa los relojes digitales que sin duda fueron y han sido un éxito dentro del mercado consumidor. Por consecuencia los suizos perdieron su liderazgo en el mercado sin mencionar las perdidas millonarias que esto representó para su industria, poco después del lanzamiento de los relojes digitales la industria Relojera de su país se vio severamente golpeada.

Basta con decir que de los 65,000 trabajadores que trabajaban en ese ramo de la industria tuvieron que despedir a 50,000.

Breve comentario

Después de analizar el ejemplo anterior se es capaz de ver claramente que en tiempos de crisis es especialmente importante apelar a la gran cualidad que tienen los seres humanos de cambiar sus paradigmas y desarrollar así cierta "flexibilidad paradigmática", o sea, la capacidad para generar paradigmas flexibles, la habilidad para moldear intencionalmente y adaptar con fluidez los paradigmas que se manejan a la cambiante realidad cotidiana de las organizaciones y del mundo circundante. Pero no sólo el ser humano como individuo sino las organizaciones deben ser capaces de generar nuevos paradigmas que permitan el óptimo desarrollo de las mismas en un medio ambiente cada vez más hostil, competitivo y cambiante.

El diseño motivacional

Raymond Bauer ha rechazado el supuesto que se hace a menudo sobre los anuncios y la propaganda que "El comunicador hace algo al público" y que tiene una "considerable posición y poder para hacer lo que quiera con el público". La comunicación se percibe como un proceso transaccional donde tanto el comunicador como el receptor dan y reciben algo de valor. Esto lo expresa el sociólogo W. Philips Davidson de la siguiente manera:

“... el público del comunicador no es un receptor pasivo, no se le puede considerar como un poco de plastilina que puede ser moldeada por el propagandista. Mas bien, el público está compuesto por individuos que demandan algo de estas comunicaciones a las cuales están expuestas, y que seleccionan aquellas que les serán útiles. En otras palabras, debe obtener algo de manipulador si es que quiere obtener algo de ellos. Se trata de un convenio”

Es importante aclarar en este punto que los símbolos de poder si pueden hacer que una persona maneje a grandes multitudes pero... son ellas quienes le otorgan su poder a estos símbolos, cabe recordar que estos son importantes en la medida que la persona les da importancia. Así pues, un símbolo de gran importancia personal puede no significar nada para otras personas. Lo cual queda confirmado con el párrafo anterior, de alguna manera la comunicación puede ser visualizada como un proceso de intercambio y los símbolos que estén incluidos en ese proceso podrán determinar el interés o apatía que el público muestre.

El modelo clásico de impulso

Skinner menciona que en éste modelo se define como un motivo a el estímulo interno que causa que la persona actúe en determinada forma para reducir la tensión que originalmente creó el motivo. Se percibe entonces, a la persona como alguien que experimenta un desequilibrio en sí mismo o sus alrededores y busca como consecuencia corregir este desequilibrio. Por ejemplo, una persona hambrienta que siente dolores en el estómago es activada para buscar comida y reducir la tensión interna (el hambre), básicamente en este ejemplo el hombre pasó por 3 etapas:

- Hambre (estímulo).
- Comer (respuesta).
- Saciar el hambre (recompensa).

Este esquema de comportamiento puede bien recordar las teorías de Abraham Maslow y así es, al menos en las necesidades fisiológicas hasta el momento es igual pero se puede apreciar más adelante que también existen motivos que llevarán al punto más alto de la pirámide de Maslow (La autorrealización).

Otro supuesto del diseño motivacional es que los motivos pueden estar influidos desde afuera. Un comunicador no

tiene que pensar en los motivos como entidades fijas o biológicamente innatas. Puede crear otros motivos en un nivel más alto y construir alrededor de ellos. El hambre es una necesidad biológica pero el administrador de un restaurante obviamente no se conforma con satisfacer dolores del hambre en el se despierta un apetito por "*la alta cocina*" y otras varias satisfacciones bajo una cierta atmósfera. Estas otras necesidades pueden relacionarse con *el status social* de la persona, su necesidad de relajación, de escape etc.

Es en este punto donde los símbolos de poder son útiles ya que la administración no se preocupa únicamente por satisfacer necesidades básicas, se preocupa por la creación y satisfacción de diversas necesidades un ejemplo de ello quedó visto en el párrafo anterior. Un restaurante con éxito podrá empezar a explorar el satisfacer una necesidad de *lujo y status*. Esta clase de tareas queda en manos de un mercadólogo, por ejemplo la creación de necesidades: Un hombre no necesita tomar Coca Cola pero... este refresco llegó a ser un símbolo para muchas personas al grado que cuando se iba a sacar la Coca Cristal empezaron las compras de pánico o bien... para estimular a los soldados de la Segunda Guerra Mundial se le mandaba Coca Cola al frente de batalla para subir la moral. Es mas, ¿Quién podría olvidar ese famoso eslogan de la coca? "un pobre toma cerveza, un rico toma champaña pero... seguramente los

dos toman Coca Cola". Este eslogan es muestra de cómo Coca Cola se convirtió en la bebida del pueblo.

El comportamiento recompensado se aprende y se repite

W. Philips Davidson afirma que las comunicaciones sirven como eslabón entre el hombre y su ambiente, y sus efectos pueden explicarse en términos del papel que juega en la capacitación de la gente para que ésta lleve a cabo una relación más satisfactoria con su ambiente.

¿Alguna vez usted se ha preguntado por qué a los niños les gusta el helado y por qué odian el aceite de ricino?, Eso es porque el primero es de sabor agradable y recompensante; el otro es de sabor desagradable y es punitivo. En forma similar, se le puede enseñar a las ratas a entrar en una caja marcada con un triángulo y a evitar otra marcada con un círculo. La caja del triángulo tiene un pedacito de queso y la del círculo un aparato de choques eléctricos.

El secreto de los ejemplos que anteriormente se presentaron radica en lo que Edward L. Thorndike llamó ley del efecto y en lo que B. F. Skinner llama condicionamiento operante. El principio que sostienen ambos es que la satisfacción o desagrado a los cuales lleva el comportamiento modifican la tendencia a que éste se

repita. Repitiendo lo que es recompensante y evitando lo que castiga.

¿Son los paradigmas los que determinan al símbolo el símbolo determina al paradigma?

Esta es sin duda una pregunta interesante, como se estudió anteriormente, el ciclo de vida de un paradigma va en función de su utilidad para la resolución de problemas modificando su curva en diferentes formas.

Como se mencionó, en tiempos difíciles es cuando los símbolos pierden significado y los líderes salen a flote permitiendo una nueva guía a la humanidad así como el surgimiento de nuevos símbolos y paradigmas. Luego entonces... ¿Quién determina a quien?. La respuesta es que hay una interdependencia entre ambos, según el paradigma en el que esté ubicado el símbolo podrá desarrollarse y cumplir con un ciclo de vida pero... los paradigmas están basados en un conjunto de patrones que se repiten, patrones basados en tradiciones, tradiciones sustentadas en símbolos. He aquí el más claro ejemplo de interdependencia que existe entre un paradigma y los símbolos que le constituyen, símbolos y paradigmas van tomados de la mano para formar una realidad, costumbres y culturas de toda clase.

Capítulo 5 El hombre, símbolo, ente y víctima

Conducta humana y símbolos de poder

Haciendo referencia al trabajo de Ángeles 2002 se resume que la conducta humana es simbólica, comprendiendo este factor simbólico se verá que el hombre siente y da sentido a su vida a través de el empleo de símbolos mismos que ordena dependiendo de sus experiencias, forma de vida de su lugar de nacimiento y el grupo en el que se desarrolla. Todo esto mediante un aprendizaje continuo que desarrolla constantemente hasta conformarse como un miembro de su comunidad.

Pero la conducta humana también tiende a orillarse hacia el poder, para muestra basta un botón, responda a esta pregunta de manera franca: ¿Si se fuera a abrir una empresa que puesto le gustaría ocupar?

Resulta obvio que a todos les gustaría ser miembros de un estrato alto de la organización ya sea como un alto directivo o miembro del círculo de inversionistas que son dueños de la organización. Remontándose a horizontes más lejanos... el hombre desde sus inicios ha peleado por posiciones superiores dentro de su esquema social por primitivo que éste fuera. Todo va desde los cavernícolas y caballeros feudales que usaban la fuerza hasta las más complejas intrigas políticas de hoy en día, los instrumentos

son diferentes pero el fin sigue siendo el mismo...
ALCANZAR EL PODER.

Cultura y símbolos de poder

La cultura debe tener sentido aún cuando factores como la conducta sean automáticos o bien, las sanciones dadas por un supuesto. Todas las formas que se acepten dentro de una cultura deben tener sentido. Esto es porque una cultura representa la integración de costumbres, creencias y visiones de la gente que la conforma y no una cosa por sí misma, hay que recordar que la experiencia se define culturalmente y que la cultura adquiere un significado particular para las gentes que viven dentro de ella, un ejemplo de que la cultura no es una cosa en sí misma radica en el hecho de que hasta la definición de las cosas materiales en una cultura es esencial para el entendimiento de las personas. Por ejemplo: Una patineta sería algo totalmente insólito para un miembro de una tribu del Congo mientras que para nosotros podrían ser insólitas sus costumbres o bien algunos de sus artefactos.

Como se puede apreciar el hombre vive sin haberse dado cuenta en un universo "simbólico", la escritura, el arte y religiones son sólo una pequeña parte de este gran universo. Reflexionando un poco se nota fácilmente que la realidad física desaparece en la medida en que alcanza un

nivel de actividad simbólico. El hombre en lugar de tratar con las cosas mismas se ha envuelto en formas e imágenes (ya sea de leyendas, artísticas o religiosas), el hombre ha dejado de conocer las cosas si no es por medio de este medio, (símbolos).

Lenguaje como factor simbólico

El lenguaje posee características simbólicas que permiten ver el desarrollo del simbolismo en él mismo, un ejemplo de esto es que las palabras tienen que ver con el objeto, los símbolos también expresan actitudes, ideales y formas de pensamiento.

El lenguaje gracias a sus elementos lleva a la comprensión de los elementos menos tangibles pertenecientes a una estructura de costumbres, el lenguaje es entonces un vehículo de costumbres.

Repercusiones de los símbolos de poder en el hombre

Como se ha estudiado anteriormente los símbolos de poder han sido solución y problema en muchas ocasiones a lo largo de la historia, han constituido desde la causa de sangrientas guerras hasta la fuente de la cual se toma fe y fuerzas de flaqueza para salir adelante.

Las repercusiones en el hombre no sólo se dan a través de situaciones políticas o económicas, sino que su salud es directamente afectada por los mismos. Analizando el apartado para resultados se observa que las personas con más altos cargos están sujetos a mayores presiones y por lo tanto a mayor estrés, se encuentran atrapados en un mundo de símbolos con diversas exigencias que los mantiene en una presión constante.

Pero lo anterior es sólo una cara de la moneda pues los símbolos de poder también han representado un bienestar para la población de diversos lugares. A veces en sitios turísticos que mejoran la economía de un país, o bien como un descanso para mente o "espíritu" que permite a los hombres una esperanza para seguir adelante.

El grado en que los símbolos de poder pueden ser positivos o negativos para un individuo depende de que tanto se rija por ellos, recordando que todos los extremos son malos y que un fanatismo desmedido por un símbolo puede llevar a un individuo a un desequilibrio emocional no deseable para ninguna persona, la otra cara es quien vive sin ningún impulso y a duras penas solo cumple con sus necesidades básicas. Es necesario tener un equilibrio entre los símbolos y la forma de vivir para así adquirir una mejor calidad de vida que permita a la persona un mejor desarrollo tanto profesional como emocional logrando la autorrealización.

Conductas tipo A, B y C

Cruz menciona que desde principios del Siglo XX se han realizado estudios para relacionar las enfermedades del corazón con ciertas conductas observadas por un individuo, estas investigaciones comenzaron en 1910 con Osler, continuaron con Menninger en 1936, con Dunbar en 1943 y con Arlow en 1945; pero para efectos de este trabajo se analizarán las investigaciones realizadas por Ray Froseman y Meyer Friedman en 1957 ellos descubrieron que había una relación entre las enfermedades del corazón que presentaron ciertos sujetos y ciertos tipos de conducta como son nerviosismo y competitividad entre muchas otras.

Ray Froseman y Meyer Friedman definieron la conducta tipo A (PCTA) en 1974 así: "Complejo activo - emotivo que puede ser observado en cualquier persona que se encuentre implicada de forma agresiva en una lucha crónica incesante por alcanzar más y más cosas en el menor tiempo posible contra los esfuerzos opuestos de otras personas o cosas en el mismo ambiente. Otra definición es la siguiente: Complejo característico de emoción y acción, que se haya en personas que luchan constantemente para alcanzar objetivos mal definidos en el más corto tiempo. Lachar conceptualiza el comportamiento Tipo A (the Type A Behavior Pattern TABP) como: Una operación compleja estimulada por ciertos eventos en el ambiente. La cual se

cree que está influenciada por los valores de la cultura occidental que recompensa a quienes pueden producir a toda su capacidad grandes montos de producción en forma rápida, eficiente y agresiva.

Este tipo de conducta esta relacionado con los estilos de vida que Matarazzo definió en 1998 como patógenos conductuales, es decir, una serie de hábitos que son conductas de riesgo, estas conductas de riesgo implican desde la simple tensión muscular hasta una actividad psicomotora intensa, cognitiva y conductual.

Pérez presenta algunas características que muestran las conductas antes mencionadas:

La tensión muscular implica:

- Muecas.
- Gestos enfáticos.
- Elevación del tono de voz.

La actividad psicomotora intensa implica:

- Ansiedad.
- Hostilidad.
- Ira.
- Agresividad.
- Competitividad.
- Alta motivación de logro.

- Orientación al éxito.
- Hiperactividad.

La actividad cognitiva de un sujeto con PCTA implica:

- Alta responsabilidad.
- Necesidad del control ambiental.

La actividad conductual de un sujeto con PCTA implica:

- Urgencia de tiempo.
- Velocidad.
- Hiperactividad e implicación en el trabajo.

Los resultados arrojados por las muestras tomadas para fines de este trabajo de tesis han dejado observar que no todos los sujetos con PCTA presentan todas las características antes mencionadas, los síntomas varían dependiendo del sujeto.

También se ha podido observar que los sujetos que presentan el PCTA tienden a percibir su entorno como amenazador y opuesto a sus objetivos personales, los hábitos más comunes entre las muestras observadas son los siguientes:

- Tendencia a la acción inmediata.
- Miedo al fracaso.
- Tendencia a la dominación .

- Competir mostrando reacciones hostiles.
- Gran afán de destacar SIEMPRE en todo lo que se haga.
- Realizar o intentar realizar diferentes tareas al mismo tiempo con una fuerte sensación de falta de tiempo.
- Reacciones de agresividad ante las dificultades.

Si bien es posible encontrar que muchos sujetos presentan ciertos "síntomas" que no requieren de una investigación profunda y que pueden ser observados a simple vista como:

- Suspiran frecuentemente.
- Frecuente miedo al fracaso.
- Estilo de hablar forzado.
- Tensión en la musculatura facial.
- Comer muy rápido.
- Se muestran demasiado alertas a su entorno (hiper alertas).
- Movimientos nerviosos repetitivos de manos pies o boca.
- Mirada con los ojos muy abiertos.

El patrón de conducta tipo B es el opuesto de del PCTA, si se desea definir a este tipo de conducta se podría decir lo siguiente: "Patrón de conducta saludable por contraposición a los patrones A (de riesgo coronario) y C (de vulnerabilidad al cáncer)." este comprende a sujetos:

- Relajados.
- Satisfechos.
- Que tiene paciencia.
- Relaciones suaves con las personas.

El patrón de conducta tipo C se presenta en sujetos introvertidos, obsesivos que interiorizan su respuesta al estrés, pasivos resignados y apacibles extremadamente cooperadores, sumisos y conformistas siempre controlando las expresiones de hostilidad y deseosos de la aprobación social.

Por otra parte los individuos con PCTC tienen estadísticamente mayor predisposición a reumas, infecciones, alergias, afecciones dermatológicas de algún tipo e incluso cáncer, este último asociado a la inhibición inmunitaria de la que padecen en general estos sujetos.

El hombre como sistema de estrés

Visto desde un enfoque de sistemas todo lo que rodea al hombre es un sistema, de nivel, macro, micro o subsistema dependiendo desde que punto se mire, aparte de la clasificación por tamaño existe la clasificación por tipo, artificial, natural probabilístico etc. Siendo el hombre un sistema natural y el estrés un insumo que recibe este

sistema, podemos tener una mejor perspectiva del mismo si se analiza desde ésta perspectiva.

Los insumos que entrarían a éste sistema son todas aquellas causas que originan el estrés. Los procesos que se entienden como las actitudes que los individuos toman a partir de estos insumos de estrés. La salida o productos que se entenderían como las consecuencias para la salud que el hombre ha sufrido a causa de los insumos indeseables.

Los insumos:

al ser factores de estrés se catalogará a los insumos según el área de la vida del individuo donde pueden ser adquiridos, estos insumos se clasificaran en 3 categorías:

- Los laborales (adquiridos gracias a las relaciones de trabajo).
- Los personales (relacionados con la intimidad del individuo).
- Los ambientales (relacionados con el medio en el que se desenvuelve la persona y no con sus relaciones con sus compañeros).

Se incluyeron todas las esferas de vida del individuo porque no solamente en el trabajo es donde se puede adquirir estrés y no solo ahí resulta afectada la persona, el seno familiar u otros problemas de carácter ambiental pueden

contribuir a que el individuo presente problemas en el trabajo.

Algunos ejemplos de insumos laborales:

- Sobrecarga de trabajo.
- Exceso de tiempo extra.
- Ser responsable por el trabajo de otros.
- Frustración por el tipo de trabajo.
- Frustración por los resultados obtenidos.
- Conflictos con jefes o colaboradores.

Algunos ejemplos de insumos personales:

- Relación conyugal insatisfactoria.
- Divorcio.
- Muerte de seres queridos.
- Problemas con los hijos.
- Desprecio o indiferencia por parte de conocidos.
- Insolvencia económica.

Algunos ejemplos de insumos ambientales:

- Cambios políticos y sociales (cambio de sexenio y crisis).
- Violencia.
- Tiempo prolongado de transporte.
- Exceso de ruido.

- Habitar en espacios pequeños.
- Mala iluminación en sitios donde se permanece la mayor parte del tiempo.

Los procesos:

- Las actitudes que los individuos pueden tomar a partir de los insumos dependen de muchos factores como su medio, cultura o bien de su personalidad, pero para simplificar esto sólo se dirá que estos individuos pueden reaccionar con los PCTA, PCTB y PCTC; pero estos tipos de conducta fueron descritos con mayor detalle más atrás en el apartado "Conductas tipo A, B, y C".

Las salidas o productos:

- Refiriéndose a ellas como las consecuencias que pudiesen tener los insumos llamados estrés se pueden encontrar mayores referencias en el apartado "Repercusiones de los símbolos de poder en el hombre".

Niños al conocimiento del símbolo

Como sabemos hay una edad en la que todo ser humano empieza a tener una perspectiva del mundo que lo rodea pero la pregunta es, ¿En qué momento de su vida comienza a percibir al símbolo como tal?, bueno para descifrar esta pregunta Poyani recurre al esquema cognoscitivo de Jean

Piaget el cual considera que todo el mundo pasa por las siguientes 4 etapas:

1. Etapa sensorial motora

Esta comienza al nacer, en ella el niño adquiere control de su propio cuerpo por medio de movimientos. A los 18 meses logra elaborar representaciones de los objetos por medio de imágenes, el lenguaje o algún tipo de símbolos por esta razón el niño puede saber que si un objeto es retirado de su vista seguirá existiendo. Además, el desarrollo logrado en esta etapa le permite buscar cosas que sólo supone que existen por ejemplo al ver una casa el buscara a sus habitantes. Más tarde a los 24 meses el niño adquiere "constancias preceptuales" esto quiere decir que puede reconocer objetos que se le presenten bajo condiciones diversas por ejemplo a diferentes distancias en diferentes condiciones de iluminación etc.

2. Etapa preoperacional

Esta etapa que va de los 2 a los 7 años se caracteriza por el hecho de que el niño adquiere capacidad para clasificar de forma sistemática gracias al uso del lenguaje. En esta etapa también se logra eliminar el pensamiento del niño en el que el cree que todas las personas ven las cosas como él las experimenta y admitirá que existen otros puntos de vista diferentes a los propios. En este periodo aún no aparece el llamado principio de conservación que consiste en la

capacidad de reconocer que la cantidad no depende de la distribución o de la apariencia de los objetos.

3. Etapa de operaciones concretas

Aquí el niño puede reconocer que hay acciones que son reversibles, en esta etapa también se logra desarrollar una noción de la conservación basada en los aspectos físicos y las apariencias de los objetos el niño también logra realizar operaciones transitivas (comparando 3 objetos) y de inclusión (reconociendo que un objeto puede incluir a otro). Además el niño ya es capaz de trazar mapas para orientar a alguien, no sólo llevándolo de la mano.

4. Etapa de operaciones formales

En este momento el niño ya es capaz de hacer inferencias no tiene que ver las cosas concretas para describir sus atributos. Es capaz de hacer un análisis experimental cambiando una variable a la vez con el fin de analizar un fenómeno de esta forma utilizará ya procedimientos tanto inductivos como deductivos para explicar el mundo que percibe.

Esta teoría de Piaget es un instrumento muy útil en la pedagogía y también para este trabajo ya que más adelante se hablará del PCTA en niños y adolescentes, como se puede apreciar hay cierto desarrollo del como un niño empieza a percibir los símbolos en cada una de estas 4

etapas, en la etapa sensorial motora el niño sólo comprende muy escuetamente de la existencia de "cosas", mismas que reconocerá como símbolos más adelante, en la etapa preoperacional el niño no sólo reconoce cosas sino que se da cuenta de que la gente percibe y siente de maneras distintas logrando comprender muy superficialmente que existe la diversidad de ideas, lo cual consiste en un gran avance en la percepción del mundo y sus símbolos pues reconocerá una realidad que contiene a varias realidades, esto va íntimamente ligado a la etapa de operaciones concretas en la que el infante incluye un objeto dentro de otro, mientras que en la etapa de operaciones formales ya es capaz de percibir al símbolo como una representación con significados distintos para la gente, dándole un significado propio y pudiendo hacer inducción y deducción del mismo y por lo tanto logra una comprensión total del mismo.

La respuesta a la primera pregunta planteada en este punto es que en cada etapa de las antes mencionadas el niño logra una percepción del símbolo cada vez mayor y que cada una de ellas es vital para la comprensión del mismo.

El PCTA en niños y adolescentes

Una vez que se tiene una idea clara de que es la conducta tipo A la gente puede preguntarse ¿Cuándo se manifiesta este tipo de conducta?, ¿En qué momento se puede advertir que se está frente a un sujeto con PCTA?, ¿En qué momento de su vida una persona empieza a manifestar PCTA?.

Se ha decidido incluir este apartado debido a que ciertas alteraciones relacionadas con la mortalidad debidas a trastornos cardiovasculares comienzan a desarrollarse en la infancia y en la adolescencia. Uno de los primeros trabajos de PCTA en adolescentes fue desarrollado por Waldron y sus colegas, que elaboraron una corta entrevista siguiendo las pautas de las entrevistas realizadas por Rosenman y Friedman, después de realizado el estudio se vio que hay puntuaciones más altas de PCTA en niños que en niñas, aunque en competitividad las diferencias no son significativas, señalando que esta impaciencia, agresividad se da más en los cursos inferiores que en los superiores.

Relación entre el PCTA y las enfermedades empresariales

Cada profesión presenta ciertos riesgos como el ser propenso a ciertas enfermedades o bien el sufrir cierta clase de accidentes, un ejemplo de ello son aquellas personas que estudian las carreras del área químico biológica. Este conjunto de gente es propensa a infecciones por manejo de distintos cultivos bacteriológicos. Bueno, si se describieran todos los riesgos que implican las diversas áreas del conocimiento a la salud humana se tendría que hacer un resumen exageradamente extenso que no es de utilidad a esta investigación ya que para este trabajo el área de interés es simplemente el sector empresarial y la relación que existe entre las llamadas enfermedades empresariales y le PCTA.

Gracias a la investigación de diversos autores como Deary, Matchews Glass, Rosenman y Bortner. Se han podido obtener estadísticas y que han servido de apoyo a este trabajo de campo. Estos autores hablan de la relación que existe entre las enfermedades cardiovasculares y sujetos que presentan el PCTA. Aún cuando parezca broma muchos cardiólogos afirman que las personas con PCTA mueren de un infarto y las tipo B de hambre. Pero esta es una realidad realmente alarmante ya que según estadísticas las primeras tienen entre 2, 3 y 5 veces más probabilidad de sufrir un infarto.

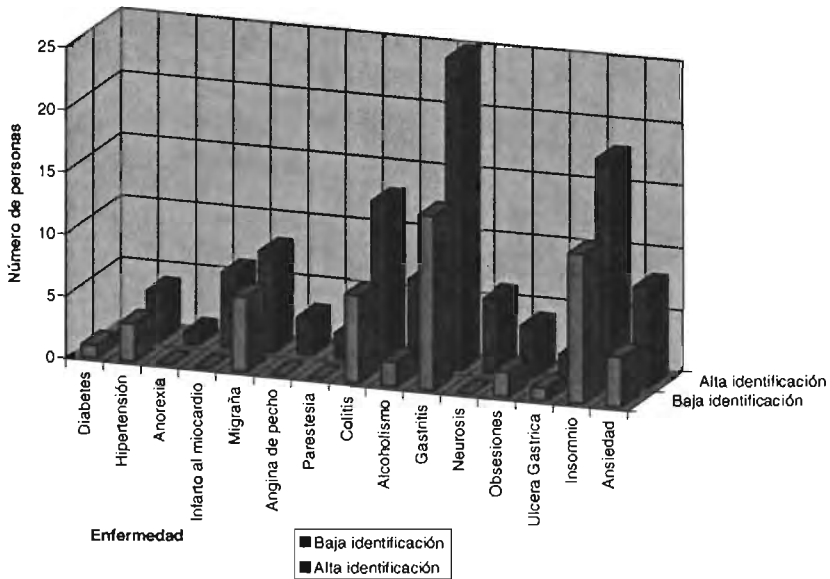
Sánchez menciona que López Rosetti Presidente de la Sociedad Argentina de Medicina del Estrés afirma que las consecuencias del PCTA en la gente son muy oscuras ya que pueden presentar enfermedades como: Infarto de miocardio, angina de pecho, muerte súbita, arteriosclerosis coronaria, diversas enfermedades de arterias periféricas y accidentes cerebrovasculares

Guyton hace mención de un ejemplo de las consecuencias para la salud que presenta el PCTA se dio el día 22 de junio de 1996 en Alemania día en el que su equipo de fútbol fue eliminado del Campeonato Europeo, con las tasas del mismo día 5 años atrás. Observaron 14 muertes por causa cardiovascular (más de lo histórico) con esto se concluye que un evento importante puede provocar suficiente nivel de estrés para presentar eventos cardiovasculares y cerebrovasculares.

Investigaciones más recientes dejan ver la relación que existe entre el PCTA y las enfermedades empresariales, Orlandini menciona que se realizó un estudio a 140 ejecutivos distribuidos en 20 empresas, 10 de las cuales presentaban una alta identificación con el Modelo de Efectividad Organizacional de Metas (MEOM) y 10 con una baja identificación con el MEOM, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Padecimientos de los directivos encuestados.

Enfermedad	Baja identificación	Alta identificación
Diabetes	1	0
Hipertensión	3	4
Anorexia	0	1
Infarto al miocardio	0	6
Migraña	6	8
Angina de pecho	0	3
Parestesia	0	2
Colitis	7	13
Alcoholismo	2	7
Gastritis	14	25
Neurosis	0	6
Obsesiones	2	4
Úlcera Gástrica	1	2
Insomnio	12	18
Ansiedad	4	8



Así pues se llega a la conclusión de que el PCTA puede producir como consecuencia a un individuo padecer las siguientes enfermedades:

- Infarto al miocardio.
- Diabetes.
- Úlcera Gástrica.
- Alcoholismo.
- Angina de pecho.
- Neurosis.
- Muerte súbita.
- Migraña.
- Arteriosclerosis coronaria.
- Insomnio.
- Colitis.

- Diversas enfermedades de arterías periféricas.
- Parestesia.
- Accidentes cerebrovasculares.
- Hipertensión.
- Anorexia.
- Gastritis.

Como lector tal vez pueda preguntarse en este momento cual es la relación que el PCTA guarda con una investigación de símbolos de poder, bien, ese es un punto que se analizará más adelante por lo que en este inciso sólo se dio información general del PCTA y algunos casos que demuestran su relación con la salud humana.

Como último comentario se expondrá un pequeño recuadro que da las diferencias más básicas entre PCTA y PCTB:

PCTA	PCTB
Exceso de competencia	Relajación
Actividad	Carencia de prisa
Agresión	Menor agresión

Relación entre el PCTA y los símbolos de poder

Como se aprecia, el PCTA es un riesgo para todas las personas que trabajan sometidas a un ambiente hostil y a la presión constante de la vida empresarial, ya se analizó anteriormente la relación que guardan las enfermedades empresariales y el PCTA , pero cabe destacar que las enfermedades empresariales tienen un origen, mismo que da lugar a PCTA, ese origen es el arraigo que las personas tienen a los símbolos de poder, mientras más influenciadas están por los mismos mayor será su necesidad por tenerlos, pueden llegar incluso a la obsesión por los mismos, guardar un status, o tratar de obtener uno más elevado, el tener una oficina más amplia o un mejor salario suelen representar auto presiones que pueden llevar más fácilmente a quebrantar la salud.

Por esa razón hay que realizar un estudio más profundo que involucre a la vida organizacional del sujeto, para que los símbolos de poder representen una fuente de mejoramiento en la calidad de vida en el trabajo en vez de un estimulante inconsciente del PCTA.

Observando la tabla de padecimientos que aparece más abajo (en el apartado dedicado a las gráficas de la tabla de padecimientos) se ve claramente la forma en la que las enfermedades descritas afectan de sobremanera a los

gerentes y directivos siendo que al personal operativo le son indiferentes y se notan muy pocos casos. Siendo la más común entre ellos el alcoholismo en vez de el infarto o el estrés, si quiere más detalles, pasé al apartado de tabulaciones y compare usted mismo los resultados.

Gerentes y símbolos de poder

Bower menciona que los gerentes al igual que todos los miembros de la organización tienen relación con los símbolos de poder de la misma, debemos recordar que un gerente puede volverse a sí mismo un símbolo. Este poder puede ser medido si el gerente en cuestión goza o no de las siguientes libertades:

- Recavación de información importante para la organización.
- Obtener mayor presupuesto o sueldos mejores para sus subordinados.
- Interceder por algún empleado.
- Ascender a un puesto deseable a un elemento con talento.
- Acceso a los miembros más importantes del corporativo, aquellos que toman las decisiones más importantes.

Revisando la obra de Owen se observa que normalmente un gerente que se enfrenta a un objetivo que se niega a

seguir órdenes o no parece estar dispuesto a hacerlo, hace a un lado las peticiones y exige que se cumplan sus órdenes pero el gerente con poco poder tiende a dejar de intentar influir en la gente cuando encuentra resistencia. Un gerente debe cambiar sus estrategias para adquirir o preservar poder. Cuando se buscan los favores de sus superiores se pueden valer de amabilidad mientras que cuando se intenta persuadir a su gente de nuevas ideas se vale del uso de razón. El éxito o fracaso de un gerente residen directamente en la elección de la táctica. A veces adquirir poder es muy riesgoso, costoso o inclusive imposible de manera personal por lo que se recurre a alianzas con otras personas que estén en la misma situación para una combinación exitosa de recursos.

Para Pfeffer existen cualidades importantes para adquirir y retener una dosis sustancial de poder dentro de del marco de las organizaciones:

- Energía, capacidad de sufrimiento y resistencia física.
- Habilidad para concentrar las propias energías evitando la dispersión de esfuerzos.
- Sensibilidad para comprender a los demás.
- Flexibilidad especialmente cuando se tengan que seleccionar varios medios para alcanzar los objetivos.

- Disposición para entrar cuando sea necesario en lucha o controversia, es decir, poseer un cierto grado de dureza personal.
- La habilidad para esconder, aunque sea temporalmente el propio ego para jugar el papel de buen subordinado o colaborador incondicional, para así conseguir la ayuda apoyo y colaboración del prójimo. Puede que algunas de estas características tengan más aceptación social que otras pero al parecer todas ellas se manifiestan en las personas que son capaces de adquirir y ejercer mucho poder.

Como sabemos la organización es una estructura que posee papeles que están atados entre sí por líneas de comunicación, de algún modo el papel sobrevive a la persona porque la persona que lo desempeñe sea reemplazable. En estas estructuras es la jerarquía la que define quien ha de comunicarse con quien, luego entonces el poder esta limitado por los conocimientos y la organización que puede corromper este conocimiento.

Investigación de campo

Por fin se ha llegado a la parte práctica de este trabajo, la investigación de campo constituye sin duda el punto más importante en el desarrollo de nuevas teorías

administrativas ya que pone a prueba las hipótesis comprobando su veracidad o falsedad según sea al caso.

Esta investigación fue realizada en 15 empresas ubicadas en el Estado de México y DF. Agregando también un corporativo transnacional con 7 empresas en la República Mexicana y divisiones en Asia, Europa, Sudamérica y Norteamérica.

Para esta investigación de campo se usaron 3 instrumentos aplicados a las áreas directiva, gerencial, administrativa y operativa, estos instrumentos fueron:

- Cuestionarios (vía mail y personal).
- Una tabla de padecimientos.
- Un medidor electrónico de estrés.

Pero antes de analizar estos instrumentos se dará un breve marco teórico acerca de los mismos haciendo mención a Zikmund y a D´Amco para pasar posteriormente a la tabulación e interpretación de la información obtenida.

Cuestionario

Puede afirmarse sin exagerar que la mayor parte del éxito de un estudio práctico realizado con base en la entrevista depende de la correcta elaboración del cuestionario que se

aplique. Elaborar un buen cuestionario es una labor compleja que debe realizarse de forma minuciosa. Existen reglas que indican lo que es posible o no preguntar así como la manera de como preguntarlo. Estas reglas no tienen una aplicación general que las clasifique como una panacea que resuelva todas las situaciones. Esto es debido a que cada problema de investigación es diferente y por lo tanto el cuestionario debe serlo también, estas reglas sólo sirven como un auxilio a la experiencia y al sentido común del encargado de realizar el cuestionario.

Existen 2 clases de cuestionario independientemente de su contenido:

- Cuestionario preliminar o piloto.
- Cuestionario definitivo.

Debido a que los problemas planteados para una investigación nunca son iguales salvo el caso de estudios periódicos o permanentes en donde no se presentan cambios importantes en los objetivos de un periodo a otro, en los demás tipos de investigación, los problemas son de diversa índole y por lo general se requiere una planeación especial para cada uno de ellos.

En ocasiones con objeto de obviar el tiempo se realiza el cuestionario para una investigación tomando como base el

de otra anterior. Como se mencionó esta práctica es poco recomendable debido a que cada investigación y sus problemas son diferentes y aun cuando se parte de la base de un cuestionario ya probado este tendrá que sufrir algunos cambios y ajustes que muy probablemente le harán perder gran parte de su efectividad.

Cuestionario preliminar o piloto.

Para reducir al máximo las dificultades en la elaboración de un cuestionario y conocer más a fondo el problema bajo análisis es conveniente realizar un primer intento o cuestionario piloto que es un sondeo que permitirá determinar lo siguiente:

- Lo que puede preguntarse y lo que no.
- Las preguntas confusas que es necesario plantear en otra forma.
- Significado de palabras clave en la encuesta, determinando si la palabra tiene un mismo significado para los diferentes individuos y si el sentido que se le da a esta es acorde a los objetivos de la investigación.
- Determinar si el orden de la preguntas permite una aplicación fluida del cuestionario o si es necesario cambiar su estructura.
- Desechar desde el principio las preguntas inútiles u obvias que pueden aburrir al entrevistado y alargar demasiado la encuesta.

- Duración aproximada del cuestionario, esto tomando en cuenta que la entrevista no debe alargarse mas allá de 30 minutos pues una duración mayor hará que el entrevistado responda de manera dudosa (incompleta o contestando sólo por terminar) o bien que suspenda la elaboración del cuestionario a mitad de la entrevista.
- Mediante la aplicación de este cuestionario se puede tener una idea de los resultado se obtendrán en la investigación.

Por lo general cuando se elabora un cuestionario piloto se tiene la idea de que puede preguntarse en él cualquier cosa sin ninguna estructura formal y sin importar la redacción. Cabe aclarar que *un cuestionario preliminar debe realizarse pensando que puede ser el definitivo* y por lo tanto deben incluirse sólo preguntas que cubran los objetivos de la investigación aunque... hay que tener también en cuenta que antes de redactarse en forma definitiva un cuestionario debe ser probado tantas veces como sea necesario.

Cuestionario definitivo.

Como su nombre lo dice es el cuestionario final que se aplicará para recabar la información necesaria para la investigación.

Reglas para la redacción de un cuestionario

Existe un sin número de reglas de estructura y elaboración de cuestionarios; pero se ilustrarán las 11 que abarcan mejor la totalidad de los casos.

1. Facilitar la memoria, no debe preguntarse sobre hechos ocurridos hace mucho tiempo, la pregunta debe limitarse al pasado inmediato (un mes máximo).
2. No deben usarse más palabras de las que sean necesarias (máximo 20 palabras por pregunta).
3. Las palabras empleadas deben ser simples, fáciles de pronunciar y de ser posible de uso común.
4. Debe evitarse al máximo emplear términos comerciales o de negocios y palabras "cargadas" o insinuantes, por ejemplo: ¿Verdad que la cerveza Z es la mejor de todas?.
5. Al elaborar la pregunta debe tenerse cuidado de no dar la respuesta, un ejemplo sería: ¿Verdad que usted asiste al teatro por lo menos una vez al mes?.
6. No debe forzarse a la persona a realizar cálculos complicados porque esto tenderá a cansar rápidamente

al entrevistado, por ejemplo: ¿Cuántos kilos de azúcar consume usted en un mes?, sería mejor cambiar a ¿Cuánto le dura a usted un kilo de azúcar?.

7. Cuando se tienda a realizar preguntas que por su naturaleza sean embarazosas o difíciles de contestar es necesario planear cuidadosamente su redacción para evitar una gran cantidad de contestaciones falsas. Por ejemplo, si se desea investigar la constancia con que una persona se baña no se puede preguntar ¿Cada cuántos días se baña usted?, la contestación diario sería abrumadora. Una forma mejor de preguntar sería esta: Algunos médicos opinan que el baño muy seguido perjudica la salud ¿Usted que opina y con que frecuencia recomendaría el baño?

8. Al realizar preguntas referidas al tiempo es necesario fijar intervalos adecuados a las posibles contestaciones y al pregunta debe referirse de preferencia a una fecha concreta.

9. Cuando tratan de medirse aspectos relacionados con la calidad de un producto o bien, su sabor, aroma, aspecto u otras características similares es recomendable el uso de respuestas preformuladas utilizando escalas de conceptos o valores. Ejemplo:

Excelente	+3
Muy bueno	+2
Bueno	+1
Regular	0
Malo	-1
Muy malo	-2
Pésimo	-3

10. Deben evitarse motivos emocionales o estereotipados.

Ciertos nombres expresiones o hechos son susceptibles de provocar reacciones psicológicas que pueden ser positivas o negativas y alterar la respuesta por ejemplo: El presidente Fox mencionó en un discurso i#""\$!#%\$&%\$, ¿Usted que opina?. En este caso hacer alusión al presidente Fox puede alterar la respuesta.

11. Por último, es conveniente destacar los siguientes puntos ya que influyen de forma determinante en la redacción de un cuestionario:

- No usar palabras altisonantes.
- Construir las preguntas gramaticalmente breves.
- No usar vulgarismos.
- No ser demasiado familiar.
- Evitar dobles y triples significados.
- No someter a negativas dobles.
- Evitar preguntas capciosas.

Tipos de preguntas para la elaboración de un cuestionario

Como se mencionó anteriormente un cuestionario requiere de una elaboración minuciosa, al describir las reglas para la elaboración de las preguntas sólo falta por ver los diversos tipos de las mismas a las que se puede recurrir para una mejor adaptación a las necesidades de la entrevista.

- Preguntas atractivas o iniciales.

Generalmente al iniciar un cuestionario se incluyen preguntas que despierten el interés del entrevistado aunque tengan poca o ninguna relación con el tema de la encuesta. El objeto de este tipo de preguntas es por una parte, hacer atractivo el inicio del cuestionario y por la otra desviar la atención sobre el tema real de la encuesta y así dejar en la mente del entrevistado la idea de una encuesta sobre diversos tópicos.

- Preguntas de batería o múltiples.

Son series de preguntas relacionadas entre sí estando supeditadas unas a otras, al iniciar una serie de preguntas múltiples es necesario que las alternativas propuestas sean mutuamente excluyentes, por ejemplo:

1.- ¿Consume usted cereal?

Si _____ 1 (pase a la pregunta 2).

No _____ 2 (terminar).

2.- ¿De qué marca?

X _____ 1

Y _____ 2

Z _____ 3

3.- ¿Cuántas cajas compró usted de la marca Z?

Una a tres _____ 1

Cuatro a seis _____ 2

Seis a diez _____ 3

- Preguntas filtro.

Son preguntas que se subordinan unas a otras o sea la respuesta afirmativa o negativa de la primera excluye o requiere a la segunda.

1.- ¿Consume usted cereal?

Sí _____ 1 (pase a la pregunta 2)

No _____ 2 (terminar)

2.- ¿De que marca?

X _____ 1

Y _____ 2

Z _____ 3 (pase a la pregunta 3)

3.- ¿Cuántas cajas compró usted de la marca Z?

Una a tres _____ 1

Cuatro a seis _____ 2

- Preguntas abiertas.

Cuando se desea conocer todas las ideas sobre un asunto deben emplearse preguntas que permitan cualquier tipo de contestación, generalmente al interrogar acerca de una opinión o imagen se requiere de preguntas abiertas.

- Preguntas indirectas.

Cuando se investigan temas confidenciales o de tipo personal debe utilizarse la pregunta de tipo indirecto, para conocer la verdadera opinión del entrevistado. La manera común de redactar las preguntas de este tipo es hacer alusión a opiniones o actos de terceras personas. Por ejemplo: "Algunas personas opinan que el servicio de meseros en Vips es deficiente ¿Qué piensa usted de eso?"

- Preguntas dicotómicas.

Son preguntas que sólo pueden contestarse en uno de 2 sentidos y por lo general sirven para filtrar elementos que no tienen utilidad para el tipo de investigación, al plantear una pregunta dicotómica de tipo argumentativo es mejor enunciar las dos caras. No debe abusarse de este tipo de preguntas pues tienden a hacer muy monótono y aburrido un cuestionario.

- Preguntas de control.

Es conveniente incluir preguntas que permitan determinar el grado de veracidad o falsedad de las repuestas, por ejemplo:

1.- ¿Recuerda usted publicidad para videojuegos?

Sí ____ 1 (pase a la pregunta 2)

No ____ 2

2.- ¿Para qué marca?

Capcom ____ 1 (pase a la pregunta 3)

Konamy ____ 2

SNK ____ 3

3.- ¿Qué recuerda del anuncio de Capcom? (Pregunta de control)

Entrevista

Después de elaborado un cuestionario el punto a seguir es la conducción de una buena entrevista, pero esto no es algo que se haga solo con legar y entregarle a la gente el cuestionario, existen ciertas características que distinguen a un buen entrevistador:

- Buena presentación y tato amable.
- Facilidad de palabra.

- Poder de convencimiento.
- Poder de captación.
- Observador.
- Facilidad de síntesis.
- Debe poder ser paciente y agresivo según sea el caso.
- El sexo y la edad dependen del tipo de encuesta.
- Integridad y honradez.

Instrumentos usados en la investigación

A continuación se presentarán los instrumentos que se usaron para llevar a cabo el caso práctico.

Cuestionario

Por favor anote el número de su respuesta en el paréntesis ubicado al lado derecho de la pregunta:

Valores:

1 Alto

2 Medio

3 Bajo

4 Nulo

1. ¿Cómo se dirigen a usted sus compañeros de trabajo?

()

1. Por título.
2. Por su apellido.
3. Por su nombre.
4. Por apodo.

2. ¿Qué nivel de estudios posee? ()

1. Postgrado.
2. Licenciatura.
3. Técnica.
4. Preparatoria o menor.

3. ¿En base a qué se da la autoridad en su empresa? ()

1. Estudios.
2. Puesto.
3. Desempeño en el trabajo.
4. Prepotencia.

4. Sus hijos estudian en ()

1. Escuela privada costosa.
2. Escuela privada de costo medio.
3. Escuela pública.
4. No estudian.

5. ¿Con qué niveles de la organización le permite relacionarse su puesto? ()

1. Directivos.
2. Gerenciales.
3. Administrativos.
4. Operativos.

6. Usted posee oficina ()

1. Privada con baño.
2. Privada.
3. Compartida.
4. No tiene oficina.

7. El sanitario al que usted tiene acceso ()

1. Posee todos los servicios y es amplio.
2. Posee todos los servicios y es mediano.
3. Posee todos los servicios y es chico.
4. Tiene sólo lo indispensable.

8. El mobiliario de su oficina ()

1. Es más costoso que el del resto de los empleados.
2. Es igual al del resto de los empleados.
3. Es económico.
4. No posee mobiliario de oficina.

9. La información llega a usted por medio de ()

1. Un sistema exclusivo de intercomunicación.
2. Secretaría privada.
3. Sus compañeros de trabajo.
4. Recados pegados o periódico mural.

10. Su oficina es ()

1. Amplia.
2. Mediana.
3. Pequeña.
4. Carece de oficina.

11. Posee libertad para salir de su trabajo ()

1. Siempre.
2. Frecuentemente.
3. Sólo en emergencias.
4. Nunca.

12. La empresa le paga viáticos o comidas ()

1. Siempre.
2. Frecuentemente.
3. En raras ocasiones.
4. Nunca.

13. La forma de vestir que la empresa le requiere es ()

1. Muy formal.
2. Formal sport.
3. Casual.
4. Uniforme.

14. Su lugar de estacionamiento es ()

1. Dentro de las instalaciones, reservado, techado y cerca de las oficinas.
2. Dentro de las instalaciones y cerca de las oficinas.
3. Dentro de las instalaciones y lejos de las oficinas.
4. No posee lugar de estacionamiento.

15. ¿Qué tipo de auto posee? ()

1. De lujo.
2. Costo medio.
3. Económico.
4. No posee auto.

Tabla de padecimientos

Por favor coloque un asterisco en la tabla si usted padece o padeció alguna de estas enfermedades, puede colocar más de una si las padece.

<i>Padecimiento</i>	<i>Coloque un asterisco si usted ha presentado alguno de estos padecimientos</i>
Infarto al miocardio	
Diabetes	
Anorexia	
Accidentes cerebro vasculares	
Hipertensión	
Diversas enfermedades de arterías periféricas	
Insomnio	
Colitis	
Arteriosclerosis coronaria	
Gastritis	
Migraña	
Neurosis	
Angina de pecho	
Alcoholismo	
Úlcera gástrica	

Test de stress

Por favor abra el archivo que dice medidor de Stress y siga las indicaciones que se dan en el Test.

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet titled "Test de Stress". The spreadsheet is divided into several sections:

- Instructions:** "Cualquier vez experimente alguna de las siguientes situaciones:" and "Por favor usar la siguiente escala:".
- Scale:** A vertical scale from 1 to 5, with 1 being "Muy poco" and 5 being "Muy mucho".
- Items and Scores:** A list of 15 items with their respective scores. The items are:
 - 1. Tener que cambiar de trabajo
 - 2. Tener que cambiar de casa
 - 3. Tener que cambiar de escuela
 - 4. Tener que cambiar de ciudad
 - 5. Tener que cambiar de país
 - 6. Tener que cambiar de religión
 - 7. Tener que cambiar de familia
 - 8. Tener que cambiar de amigos
 - 9. Tener que cambiar de pareja
 - 10. Tener que cambiar de estilo de vida
 - 11. Tener que cambiar de hábitos
 - 12. Tener que cambiar de valores
 - 13. Tener que cambiar de creencias
 - 14. Tener que cambiar de actitudes
 - 15. Tener que cambiar de ideas
- Burnout Score:** A section at the bottom with instructions on how to calculate the score.

Item	Score
1. Tener que cambiar de trabajo	1.0
2. Tener que cambiar de casa	1.0
3. Tener que cambiar de escuela	1.0
4. Tener que cambiar de ciudad	1.0
5. Tener que cambiar de país	1.0
6. Tener que cambiar de religión	1.0
7. Tener que cambiar de familia	1.0
8. Tener que cambiar de amigos	1.0
9. Tener que cambiar de pareja	1.0
10. Tener que cambiar de estilo de vida	1.0
11. Tener que cambiar de hábitos	1.0
12. Tener que cambiar de valores	1.0
13. Tener que cambiar de creencias	1.0
14. Tener que cambiar de actitudes	1.0
15. Tener que cambiar de ideas	1.0

Conteo manual

Nota: **V** = 5 y **I** = 1 por cada **I** que aparezca

Nivel directivo

Pregunta	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	Respuesta 4
1	v v v v v v III	II		
2	v v v v v v	v		
3		v v v v v v III	v II	
4	v v v v v v I	IIII		
5	v v v v v v III	II		
6	v v v v v I	v IIII		
7	v v v v v v v			
8	v v v v v v v			
9	v v v v II	v v III		
10	v v v v v v v			
11	v v v v v v v			
12	v v v v v v v			
13	v v v v IIII	v III	III	
14	v v v v v v v			
15	v v v v v v III	II		

Nivel gerencial

Pregunta	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	Respuesta 4
1	v v v v v v II	v III		
2	v v v v v v IIII	v I		
3		v v v v v v IIII	v I	
4	v v v v v v v	v		
5	IIII	v v v v v v I		
6	v I	v v v v v v IIII		
7	v	v v v v v v v		
8	v v v v v v v v			
9	v II	v v v v v v III		
10	v v v v v v	v v		
11	v v I	v v v v v v IIII		
12	v v v v v v v	v		
13	v v v v	v v IIII	I	
14	v	v v v v v v v		
15	v v III	v v v v v v II		

Nivel administrativo

Pregunta	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	Respuesta 4
1	////	vv	vvvv/	
2		vvvvvvv/	////	
3	vv////	///	vvv/	//
4		v//	vvvvv//	/
5		v/	vvvvv///	
6		vv///	vvvv	//
7		v///	vvvvv//	
8		vv//	vvvv/	//
9			vvvvv/	v///
10		vvvv	vv///	//
11			vvvvvv//	///
12			///	vvvvvvv/
13	/	vv//	vvvv//	
14		///	vvv/	vvv
15		vvvvv/	///	v

Nivel operativo

Pregunta	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	Respuesta 4
1			vvvv///	vv/
2		//	vvvv	vv///
3	vvv	///	vvv//	
4			vvv/	vvv///
5			v//	vvvvv///
6			//	vvvvvv///
7			/	vvvvvv///
8			//	vvvvvv///
9			v	vvvvvv
10			//	vvvvvv///
11			vv/	vvvv///
12				vvvvvvv
13			///	vvvvvv//
14				vvvvvvv
15			///	vvvvvv/

Tabulaciones

Nivel directivo

Pregunta	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	Respuesta 4
1	33	2	0	0
2	30	5	0	0
3	0	28	7	0
4	31	4	0	0
5	33	2	0	0
6	26	9	0	0
7	35	0	0	0
8	35	0	0	0
9	22	13	0	0
10	35	0	0	0
11	35	0	0	0
12	35	0	0	0
13	24	8	3	0
14	35	0	0	0
15	33	2	0	0

Nivel gerencial

Pregunta	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	Respuesta 4
1	27	8	0	0
2	29	6	0	0
3	0	29	6	0
4	30	5	0	0
5	4	31	0	0
6	6	29	0	0
7	5	30	0	0
8	35	0	0	0
9	7	28	0	0
10	25	10	0	0
11	11	24	0	0
12	30	5	0	0
13	20	14	1	0
14	5	30	0	0
15	13	22	0	0

Nivel administrativo

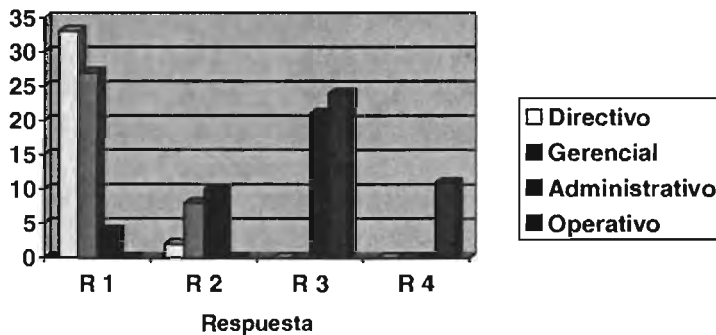
Pregunta	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	Respuesta 4
1	4	10	21	0
2	0	31	4	0
3	14	3	16	2
4	0	7	27	1
5	0	6	29	0
6	0	13	20	2
7	0	8	27	0
8	0	12	21	2
9	0	0	26	9
10	0	20	13	2
11	0	0	32	3
12	0	0	4	31
13	1	12	22	0
14	0	4	16	15
15	0	26	4	5

Nivel operativo

Pregunta	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	Respuesta 4
1	0	0	24	11
2	0	2	20	13
3	15	3	17	0
4	0	0	16	19
5	0	0	7	28
6	0	0	2	33
7	0	0	1	34
8	0	0	2	33
9	0	0	5	30
10	0	0	2	33
11	0	0	11	24
12	0	0	0	35
13	0	0	3	32
14	0	0	0	v
15	0	0	4	31

Gráficas de resultados

Gráfico 1 Forma de dirigirse



¿Cómo se dirigen a usted sus compañeros de trabajo?

Por título.

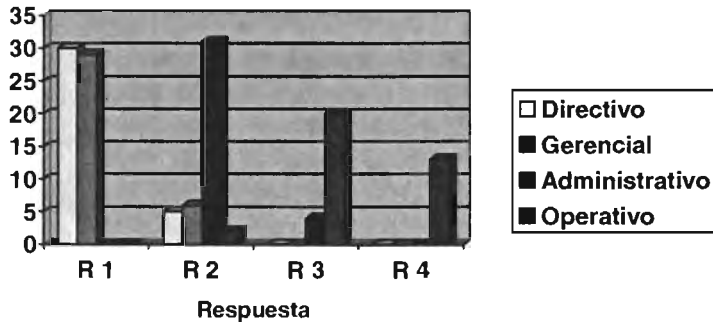
Por su apellido.

Por su nombre.

Por apodo.

Forma de dirigirse				
Nivel / Respuesta	R 1	R 2	R 3	R 4
Directivo	33	2	0	0
Gerencial	27	8	0	0
Administrativo	4	10	21	0
Operativo	0	0	24	11

Gráfico 2 Nivel de estudios



¿Qué nivel de estudios posee?

Postgrado.

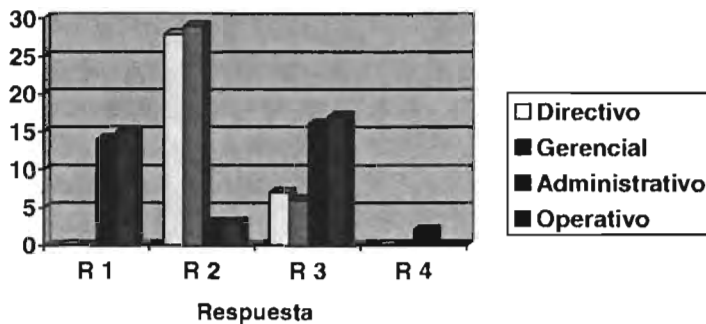
Licenciatura.

Técnica.

Preparatoria o menor.

Nivel de estudios				
Nivel / Respuesta	R 1	R 2	R 3	R 4
Directivo	30	5	0	0
Gerencial	29	6	0	0
Administrativo	0	31	4	0
Operativo	0	2	20	13

Gráfico 3 Autoridad



¿En base a qué se brinda la autoridad en su empresa?

Estudios.

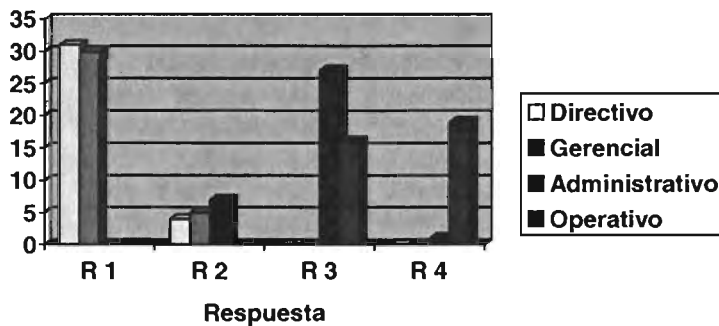
Puesto.

Desempeño en el trabajo.

Prepotencia.

Autoridad				
Nivel / Respuesta	R 1	R 2	R 3	R 4
Directivo	0	28	7	0
Gerencial	0	29	6	0
Administrativo	14	3	16	2
Operativo	15	3	17	0

Gráfico 4 Escuela de los hijos



Sus hijos estudian en:

Escuela privada costosa.

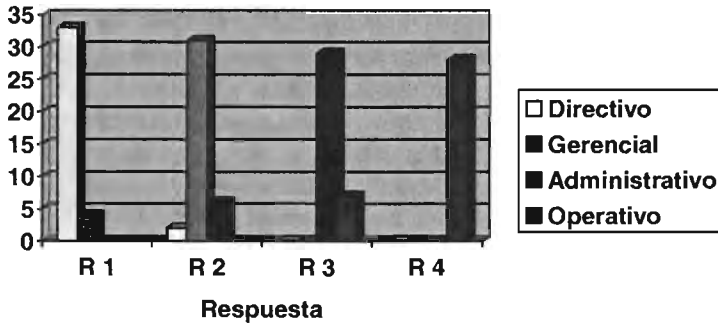
Escuela privada de costo medio.

Escuela pública.

No estudian.

Escuela de los hijos				
Nivel / Respuesta	R 1	R 2	R 3	R 4
Directivo	31	4	0	0
Gerencial	30	5	0	0
Administrativo	0	7	27	1
Operativo	0	0	16	19

Gráfica 5 Relaciones de trabajo



¿Con qué niveles de la organización le permite relacionarse su puesto?

Directivos.

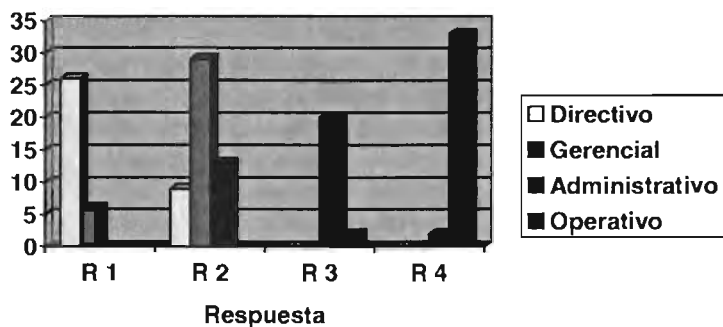
Gerenciales.

Administrativos.

Operativos.

Relaciones de trabajo				
Nivel / Respuesta	R 1	R 2	R 3	R 4
Directivo	33	2	0	0
Gerencial	4	31	0	0
Administrativo	0	6	29	0
Operativo	0	0	7	28

Gráfico 6 Posesión de oficina



Usted posee oficina:

Privada con baño.

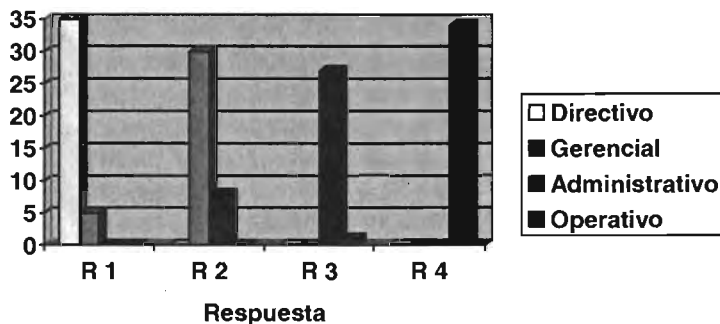
Privada.

Compartida.

No tiene oficina.

Posesion de oficina				
Nivel / Respuesta	R 1	R 2	R 3	R 4
Directivo	26	9	0	0
Gerencial	6	29	0	0
Administrativo	0	13	20	2
Operativo	0	0	2	33

Gráfico 7 Condiciones de sanitarios



El sanitario al que usted tiene acceso:

Posee todos los servicios y es amplio.

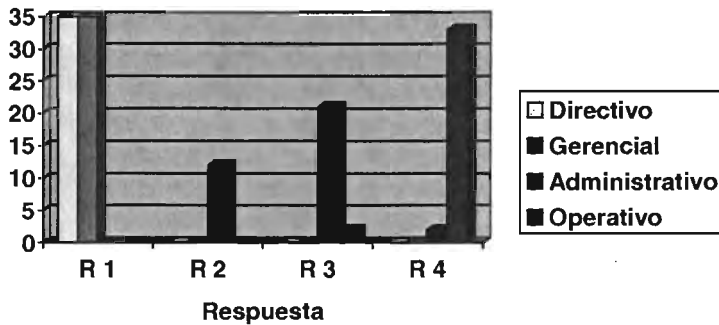
Posee todos los servicios y es mediano.

Posee todos los servicios y es chico.

Tiene solo lo indispensable.

Condiciones de sanitarios				
Nivel / Respuesta	R 1	R 2	R 3	R 4
Directivo	35	0	0	0
Gerencial	5	30	0	0
Administrativo	0	8	27	0
Operativo	0	0	1	34

Gráfica 8 Mobiliario de oficina



El mobiliario de su oficina:

Es más costoso que el del resto de los empleados.

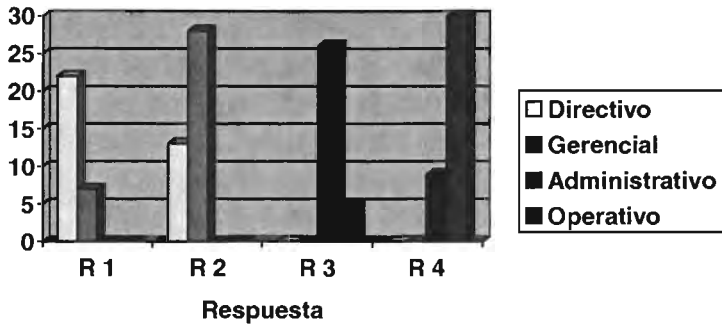
Es igual al del resto de los empleados.

Es económico.

No posee mobiliario de oficina.

Mobiliario de Oficina				
Nivel / Respuesta	R 1	R 2	R 3	R 4
Directivo	35	0	0	0
Gerencial	35	0	0	0
Administrativo	0	12	21	2
Operativo	0	0	2	33

Gráfica 9 Información



La información llega a usted por medio de:

Un sistema exclusivo de intercomunicación.

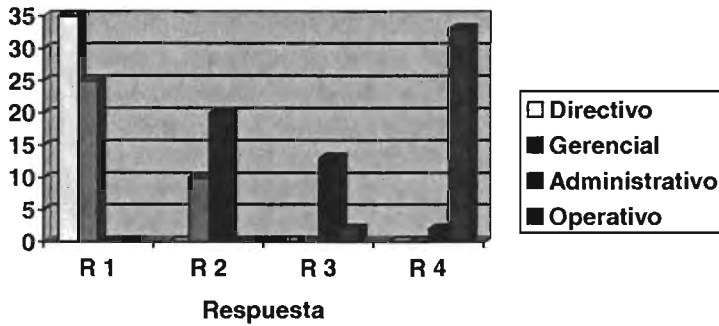
Secretaria privada.

Sus compañeros de trabajo.

Recados pegados o periódico mural.

Información				
Nivel / Respuesta	R 1	R 2	R 3	R 4
Directivo	22	13	0	0
Gerencial	7	28	0	0
Administrativo	0	0	26	9
Operativo	0	0	5	30

Gráfica 10 Tamaño de oficina



Su oficina es:

Amplia.

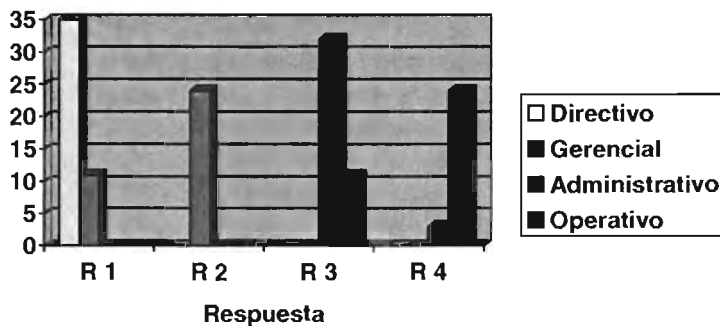
Mediana.

Pequeña.

Carece de oficina.

Tamaño de oficina				
Nivel / Respuesta	R 1	R 2	R 3	R 4
Directivo	35	0	0	0
Gerencial	25	10	0	0
Administrativo	0	20	13	2
Operativo	0	0	2	33

Gráfica 11 Libertad de salir



Posee libertad para salir de su trabajo:

Siempre.

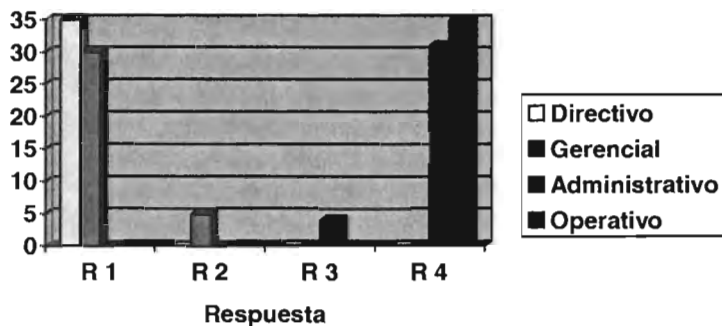
Frecuentemente .

Sólo en emergencias.

Nunca.

Libertad para salir				
Nivel / Respuesta	R 1	R 2	R 3	R 4
Directivo	35	0	0	0
Gerencial	11	24	0	0
Administrativo	0	0	32	3
Operativo	0	0	11	24

Gráfica 12 Pago de viaticos o comidas



La empresa le paga viáticos o comidas:

Siempre.

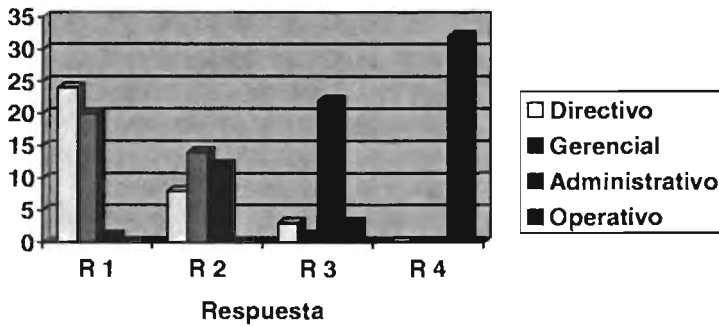
Frecuentemente.

En raras ocasiones.

Nunca.

Pago de viaticos o comidas				
Nivel / Respuesta	R 1	R 2	R 3	R 4
Directivo	35	0	0	0
Gerencial	30	5	0	0
Administrativo	0	0	4	31
Operativo	0	0	0	35

Gráfica 13 Atuendo



La forma de vestir que la empresa le requiere es:

Muy formal.

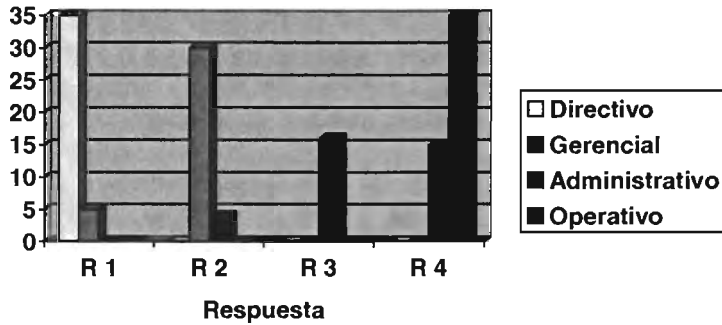
Formal sport.

Casual.

Uniforme.

Atuendo				
Nivel / Respuesta	R 1	R 2	R 3	R 4
Directivo	24	8	3	0
Gerencial	20	14	1	0
Administrativo	1	12	22	0
Operativo	0	0	3	32

Gráfica 14 Estacionamiento



Su lugar de estacionamiento es:

Dentro de las instalaciones, reservado, techado y cerca de las oficinas.

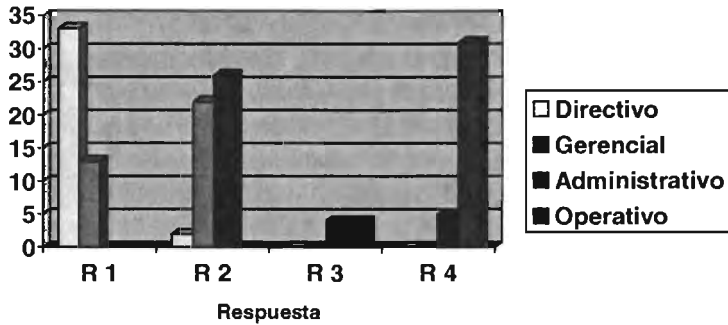
Dentro de las instalaciones y cerca de las oficinas.

Dentro de las instalaciones y lejos de las oficinas.

No posee lugar de estacionamiento.

Estacionamiento				
Nivel / Respuesta	R 1	R 2	R 3	R 4
Directivo	35	0	0	0
Gerencial	5	30	0	0
Administrativo	0	4	16	15
Operativo	0	0	0	35

Gráfica 15 Automóvil



¿Qué tipo de auto posee?

De lujo.

Costo medio.

Económico.

No posee auto.

Auto				
Nivel / Respuesta	R 1	R 2	R 3	R 4
Directivo	33	2	0	0
Gerencial	13	22	0	0
Administrativo	0	26	4	5
Operativo	0	0	4	31

Resultados en tabla de padecimientos

Los resultados obtenidos a nivel ejecutivo en la tabla fueron los siguientes (los resultados pueden ser mayores a 35 pues algunos de los encuestados padecen o padecieron más de una de estas enfermedades):

Nivel Directivo

<i>Padecimiento</i>	<i>Coloque un asterisco si usted ha presentado alguno de estos padecimientos</i>
Infarto al miocardio	6
Diabetes	1
Anorexia	1
Accidentes cerebro vasculares	0
Hipertensión	4
Diversas enfermedades de arterías periféricas	2
Insomnio	13
Colitis	2
Arteriosclerosis coronaria	1
Gastritis	3
Migraña	2
Neurosis	1
Angina de pecho	5
Alcoholismo	1
Úlcera gástrica	3

Nivel Gerencia

<i>Padecimiento</i>	<i>Coloque un asterisco si usted ha presentado alguno de estos padecimientos</i>
Infarto al miocardio	4
Diabetes	2
Anorexia	0
Accidentes cerebro vasculares	0
Hipertensión	3
Diversas enfermedades de arterías periféricas	2
Insomnio	11
Colitis	5
Arteriosclerosis coronaria	0
Gastritis	2
Migraña	5
Neurosis	0
Angina de pecho	4
Alcoholismo	3
Úlcera gástrica	2

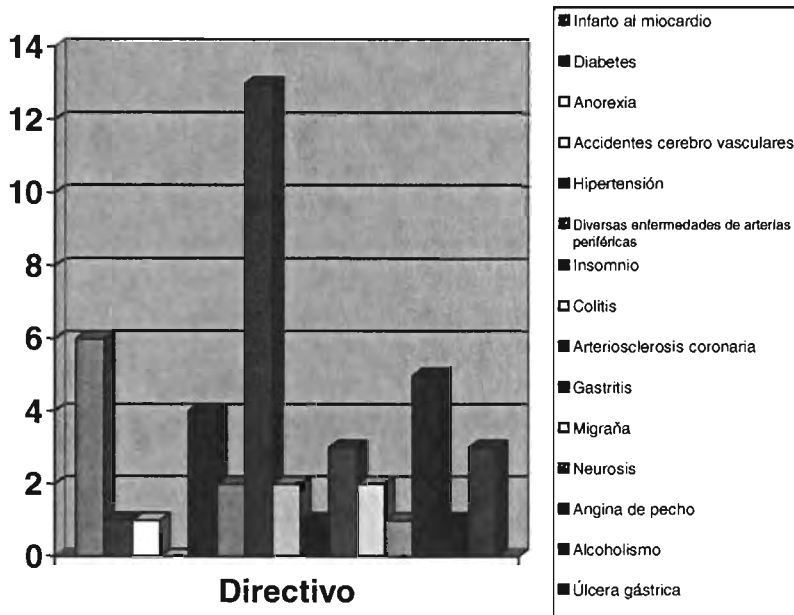
Nivel administrativo

<i>Padecimiento</i>	<i>Coloque un asterisco si usted ha presentado alguno de estos padecimientos</i>
Infarto al miocardio	0
Diabetes	1
Anorexia	5
Accidentes cerebro vasculares	0
Hipertensión	6
Diversas enfermedades de arterías periféricas	0
Insomnio	4
Colitis	3
Arteriosclerosis coronaria	0
Gastritis	10
Migraña	3
Neurosis	1
Angina de pecho	0
Alcoholismo	4
Úlcera gástrica	10

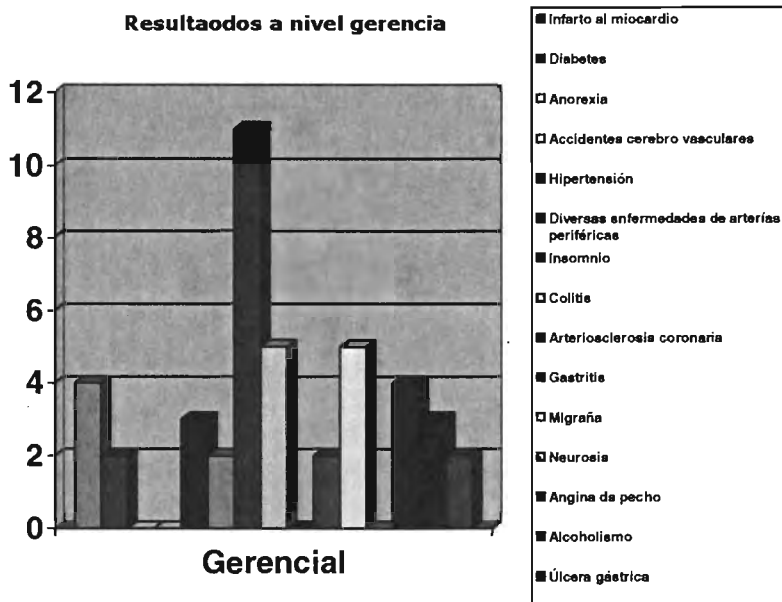
Nivel operativo

<i>Padecimiento</i>	<i>Coloque un asterisco si usted ha presentado alguno de estos padecimientos</i>
Infarto al miocardio	0
Diabetes	11
Anorexia	0
Accidentes cerebro vasculares	0
Hipertensión	5
Diversas enfermedades de arterías periféricas	0
Insomnio	3
Colitis	1
Arteriosclerosis coronaria	0
Gastritis	6
Migraña	0
Neurosis	0
Angina de pecho	0
Alcoholismo	14
Úlcera gástrica	6

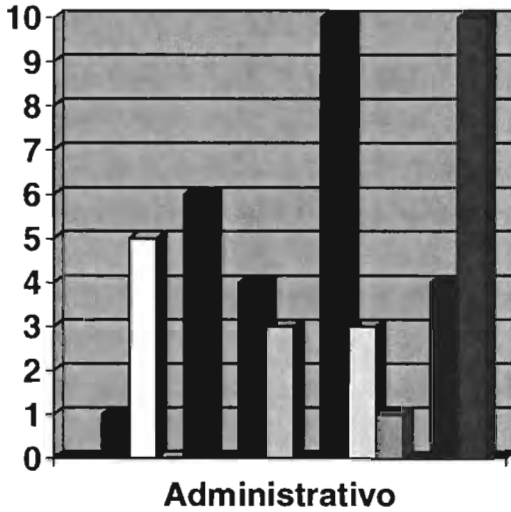
Resultados a nivel directivo



Resultados a nivel gerencia

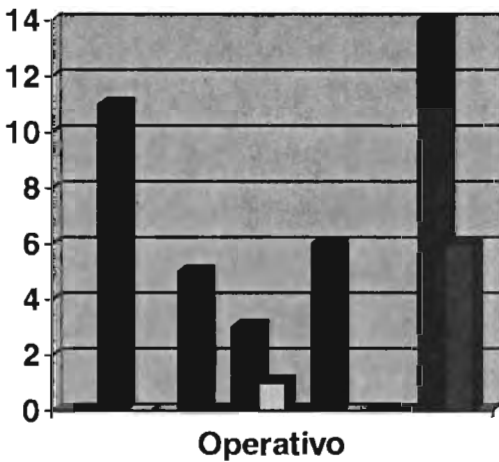


Resultados en nivel administrativo

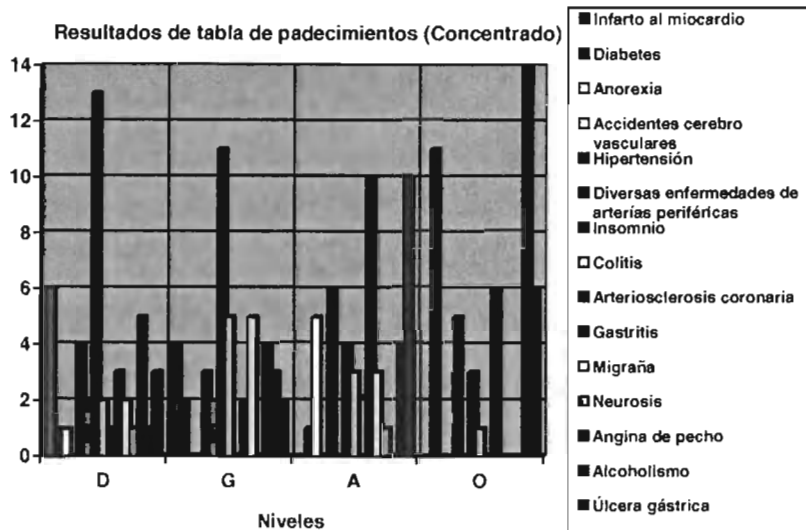


- Infarto al miocardio
- Diabetes
- Anorexia
- Accidentes cerebro vasculares
- Hipertensión
- Diversas enfermedades de arterias periféricas
- Insomnio
- Colitis
- Arteriosclerosis coronaria
- Gastritis
- Migraña
- Neurosis
- Angina de pecho
- Alcoholismo
- Úlcera gástrica

Resultados a nivel operativo



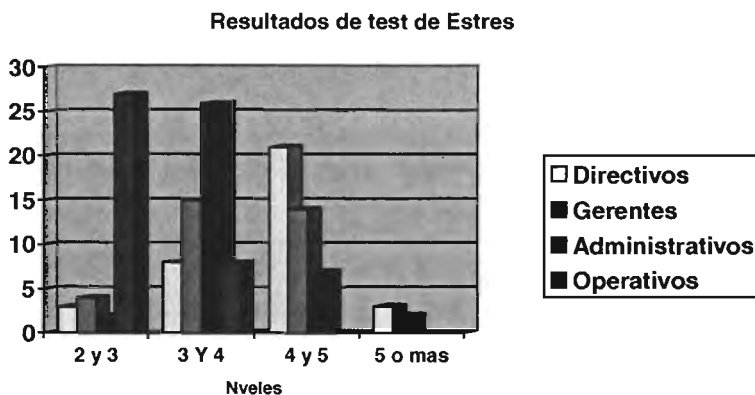
- Infarto al miocardio
- Diabetes
- Anorexia
- Accidentes cerebro vasculares
- Hipertensión
- Diversas enfermedades de arterias periféricas
- Insomnio
- Colitis
- Arteriosclerosis coronaria
- Gastritis
- Migraña
- Neurosis
- Angina de pecho
- Alcoholismo
- Úlcera gástrica



Padecimiento/Nivel	Directivo	Gerencial	Administrativo	Operativo
Infarto al miocardio	6	4	0	0
Diabetes	1	2	1	11
Anorexia	1	0	5	0
Accidentes cerebro vasculares	0	0	0	0
Hipertensión	4	3	6	5
Diversas enfermedades de arterias periféricas	2	2	0	0
Insomnio	13	11	4	3
Colitis	2	5	3	1
Arteriosclerosis coronaria	1	0	0	0
Gastritis	3	2	10	6
Migraña	2	5	3	0
Neurosis	1	0	1	0
Angina de pecho	5	4	0	0
Alcoholismo	1	3	4	14
Úlcera gástrica	3	2	10	6

Resultados en test de estrés

Los resultados obtenidos entre la gente entrevistada fueron los siguientes:



Test de strés en las diferentes áreas empresariales				
Intensidad / Nivel	Nivel Directivo	Nivel Gerencial	Nivel Administrativo	Nivel operativo
Entre 2 y 3	3	4	2	27
Entre 3 y 4	8	15	26	8
Mas de 4	21	14	7	0
Mas de 5	3	2	0	0
Total	35	35	35	35

Cuántas veces experimenta alguna de las siguientes situaciones:

Por favor usar la siguiente escala →

Nunca	
Muy raramente	
Paramente	
A veces	
Muchas veces	
Habitualmente	
Siempre	

Consiga su resultado final completando el cuestionario de abajo utilizando la escala.

Estar cansado		
Sentirse deprimido		
Tener un buen día		
Estar físicamente exhausto		
Estar emocionalmente exhausto		
Estar feliz		
Estar destruido		
No aguantar más		
Estar infeliz		
Sentirse agotado		
Sentirse acorralado		
Sentirse sin fuerzas		
Estar desanimado		
Estar preocupado		
Sentirse desilusionado y rencoroso		
Estar flaco y propenso a enfermedades		
Sentirse sin esperanzas		
Sentirse rechazado		
Sentirse optimista		
Sentirse enérgico		
Sentirse ansioso		

Su resultado final



Más acerca de su resultado de desgaste

Si su resultado está ubicado entre el 2 y el 3, Ud. está bien. La única sugerencia que le hacemos es que revise sus respuestas para estar seguro de que fue sincero al responder.

Si su resultado está ubicado entre el 3 y el 4, sería bueno que revise su actividad laboral, establezca nuevas prioridades y piense en realizar algunos cambios.

Si su resultado se ubica por encima del 4, Ud. está experimentando un desgaste tal, que debe necesariamente hacer algo al respecto.

Conclusiones

Con base en la hipótesis H1 se obtuvo que los símbolos de poder si tienen relación con el buen funcionamiento de una organización.

Con base en la hipótesis H2 se obtuvo que el PCTA si guarda relación con los símbolos de poder.

Con base en la hipótesis H3 se obtuvo que el PCTA y los símbolos de poder si pueden afectar de forma negativa a la salud de las organizaciones y sus miembros, aunque con un adecuado manejo los símbolos de poder pueden usarse para disminuir el PCTA en las organizaciones.

Con base en las preguntas del cuestionario se concluye lo siguiente:

1. En cuanto a la forma de dirigirse, en los niveles directivos y gerenciales se acostumbra mucho el título, mientras que en el administrativo se acostumbra el apellido y nombre, sólo unos pocos usan título. Los operativos usan siempre sus nombres o apodos mismos títulos que al ser utilizados en altas esferas se vuelven símbolos que denotan la importancia de un miembro en al organización.

2. En cuanto a los niveles de estudio, los directivos y gerentes acostumbran mucho los estudios de postgrado mientras que sólo unos cuantos poseen únicamente licenciatura, los administrativos en su mayoría acostumbran licenciatura y unos pocos carreras técnicas, los operativos tienen en su mayoría estudios técnicos o inferiores a los de preparatoria por lo que se ve que en los más altos niveles de las organizaciones los estudios son muy altos y por lo general eso representa un denominador de status.

3. Con respecto a la autoridad se obtuvo que en los niveles directivo y gerencial la autoridad se da mucho por el puesto que se ocupa y algunos la tienen por su desempeño en el trabajo, administrativos y operativos se basan en sus estudios y desempeño en el trabajo mientras que solo unos pocos administrativos se basan en la prepotencia.

4. La escuela en la que estudian los hijos de directivos y gerentes suele ser una escuela privada y costosa, pocos los tienen en escuelas privadas de costo medio. Los administrativos tienen a sus hijos en escuelas públicas en su mayoría, unos pocos prefieren las privadas de costo medio, pero platicando con algunos de ellos se supo que sus hijos se mantienen en esas escuelas con

becas de hasta el 70%. Los operativos tienen a sus hijos en escuelas públicas y en muchos casos no estudian.

5. En cuanto a las relaciones de trabajo, los directivos tratan con miembros de su mismo rango y algunos gerentes, mientras que los gerentes siguen ese mismo patrón, los administrativos tratan un poco más con gerentes en algunas ocasiones que con operativos mientras que estos últimos tratan sólo con gente de su nivel y muy poco con administrativos lo que nos deja ver que si una persona de un estrato inferior tiene acceso a un estrato de la organización más elevado podrá tener acceso a círculos de poder que posiblemente amplíen sus posibilidades.
6. Las oficinas de nivel directivo siempre son privadas y la mayoría con baño privado. Los gerentes muestran un patrón inverso, sus oficinas aunque privadas no cuentan en su mayoría con baño privado. Algunos administrativos gozan de oficinas privadas pero en su gran mayoría tienen oficinas compartidas y unos pocos no tienen oficina, mientras que los operativos rara vez tienen oficina pues de 35, 33 carecen de oficina, este resultado muestra la congruencia existente entre los estatus y sus privilegios así como la relación de los símbolos de poder con el puesto y status.

7. En cuanto a las condiciones de los sanitarios. Los directivos gozan siempre de sanitarios amplios obviamente con todos los servicios, los gerentes por lo general tienen sanitarios con todos los servicios; pero medianos mientras que unos pocos cuentan con sanitarios como los de los directivos. Los administrativos cuentan por lo general con sanitarios chicos con todos los servicios, sólo algunos cuentan con sanitarios medianos. Los operativos son los que cuentan con sanitarios que tienen únicamente lo indispensable para su uso, sólo 1 de 35 tiene acceso a un sanitario con todos los servicios pero chico.

8. El mobiliario de las oficinas de los directivos y gerentes es invariablemente más costoso que el del resto de los empleados, los administrativos tienden en su mayoría a tener un mobiliario más económico o igual al del resto, unos pocos no tenían mobiliario de oficina mientras que los operativos carecen en su gran mayoría de mobiliario, unos pocos tenían un mobiliario muy económico, este resultado deja ver que los lujos en mobiliario representan símbolos visibles para el investigador que desea hacer un estudio de las organizaciones.

9. La forma de recibir la información en los niveles directivo y gerencial se da por medio de un sistema exclusivo de intercomunicación o secretaria privada siendo el primero

de mayor uso entre los directivos. La mayoría de los administrativos se enteran por medio de sus compañeros de trabajo y unos pocos por medio de un periódico mural o recados pegados. Los operativos siguen el mismo patrón pero a la inversa.

10. Las oficinas del nivel directivo invariablemente son amplias, la mayoría de los gerentes tienen oficinas amplias aunque algunos sólo tienen oficinas medianas. Los administrativos varían entre oficinas medianas y pequeñas. Los operativos carecen de oficinas y 1 ó 2 tienen acceso a una oficina pequeña.
11. Los directivos gozan de libertad para salir cuando lo prefieran, los gerentes pueden hacerlo con frecuencia y en algunas ocasiones cuando así lo deseen. Los administrativos gozan de una libertad muy limitada que abarca prácticamente a emergencias mientras que los operativos tienen esa misma libertad o no se les permite salir, lo que nuevamente muestra los privilegios y limitaciones que un status tiene por el puesto.
12. El pago de viáticos o comidas en niveles directivo y gerencia se da siempre, para estos últimos hay pocas excepciones en las que no se pagan viáticos. A los administrativos en raras ocasiones les pagan viáticos a la

mayoría al igual que a todos los operativos nunca les pagan viáticos.

13. El atuendo requerido dentro de la empresa para niveles directivos y gerenciales fue formal en su mayoría; pero para sorpresa la ropa formal sport también fue permitida en estos niveles. Los administrativos requerían de ropa formal sport y casual en algunos casos. Mientras que los operativos operan en su gran mayoría con uniforme.

14. El estacionamiento para los directivos es invariablemente dentro de las instalaciones, reservado, techado y cerca de las oficinas, los gerentes gozan de estacionamiento dentro de las instalaciones y cerca de las oficinas, los administrativos generalmente se ven en estas 2 situaciones: Dentro de las instalaciones y lejos de las oficinas, no poseen lugar de estacionamiento solo unos pocos tienen estacionamiento cerca de las oficinas. Mientras que los operativos nunca tienen lugar de estacionamiento, esto siendo uno de los privilegios de status.

15. Los automóviles que poseen las personas del nivel directivo son siempre de lujo mientras que los gerentes oscilan entre los autos de costo medio y los modelos de lujo, los administrativos poseen modelos económicos o

de costo medio mientras que los operativos en su gran mayoría no poseen auto o bien poseen modelos muy económicos.

En cuanto a la tabla de padecimientos se refiere, se encontraron conclusiones muy interesantes:

- En el nivel operativo las enfermedades más comunes son el alcoholismo y la diabetes siendo pocos los que sufren de úlcera gástrica, las enfermedades de tipo de estrés como el infarto a miocardio son prácticamente inexistentes y la gastritis o diabetes tienen una alta posibilidad de ser consecuencia de la dieta básica del obrero mexicano (este dato puede ser corroborado con el resultado obtenido en el test de estrés).
- En los niveles administrativos se notó una clara tendencia a la anorexia en las mujeres mientras que enfermedades de índole nerviosa como la migraña y el insomnio ya se hacen presentes en estos niveles pero todavía no se dan los infartos.
- En el nivel gerencial ya es notorio un índice alto de variadas enfermedades de tipo nervioso y sus consecuencias, como los infartos, la colitis hace su aparición con un índice mayor que la del nivel administrativo. Curiosamente el alcoholismo disminuye

siendo que entre tantas tensiones se esperaba que hubiese más gente con este padecimiento.

- Los niveles directivos muestran una tendencia más clara al infarto y enfermedades cardiacas. La hipertensión se hace presente de manera mayor que en los anteriores niveles.

El test de estrés arrojó que los niveles operativos tienen un índice reducido de estrés, siendo el más alto entre ellos entre 3 y 4.

La mayoría de los administrativos muestran niveles de estrés de entre 3 y 4 lo cual sugiere que este nivel debería pensar en algunos cambios en sus actividades laborales, unos cuantos están entre 4 y 5 lo que sugiere que la empresa debe hacer algo al respecto para reducir esos niveles de estrés.

La mayoría de los gerentes están distribuidos entre 2 hasta 4.9 lo que indica un comportamiento constante en su estrés, son realmente pocos los que están situados por encima de 5 ó entre 2 y 3. Pero la acción es requerida para un nivel deseado de estrés bajo.

Los directivos han resultado ser el grupo más oscilante en este test. La mayoría se sitúan entre 4 y 6 pero tienen una

incidencia en los demás niveles, siendo iguales los de bajo y máximo estrés. Esto puede dar como conclusión de éste nivel que debe hacerse algo con respecto al desgaste emocional de la dirección de las empresas mexicanas para lograr una mayor calidad de vida en el trabajo.

Bibliografía

1. Antonio Llamas Ignacio Schneider Análisis y aplicación de los paradigmas Editorial trillas
2. B. F. SKINNER: Ciencia y Conducta Humana, ED. Fontanella.
3. Bannon, Liam J. From human factors to human actors
4. Bernald Dubois Rovira Comportamiento del consumidor segunda edición. editorial Prentice hall
5. Bodker, Keld and Pedersen, J.S. Workplace cultures: Looking at artifacts, symbols, and practices.
6. Carlos Bonilla Globalización y relaciones públicas Adminístrate hoy (Revista)
7. Cruz, M. C. Estrés: Entenderlo es Manejarlo. Editorial Alfa omega
8. Don Caston Tapscott Nuevos temas empresariales. Paradigmas Editorial Mc Graw Hill

9. Dr. Guyton Arthur. Tratado de fisiología médica ED interamericana, sexta edición.
10. Harold Koontz Administración una perspectiva global 11ª edición editorial Mc Graw Hill
11. Holmes, T. H. The Social Readjustment Rating Scale . Journal of Psychosomatic Research.
12. J. Rodríguez Valencia Administración con enfoque de sistemas editorial Ecafsa
13. J. Silvestre Méndez Fundamentos de economía editorial Mc Graw Hill
14. Jeffrey Pfeffer El poder en las Organizaciones Editorial Mc Graw Hill.
15. Joel Arthur Baker Paradigmas Editorial mc Graw Hill
16. Joseph Bower Oficio y arte de la gerencia editorial Norma
17. Kraeuter Cris El símbolo como status dentro de la organización social, status psychological aspects prestige volumen 16 (journal)

18. M. Polanyi, (1962). Personal Knowledge. Chicago: University of Chicago Press.
19. Michael A. Hitt. (1999). Administración estratégica competitividad y conceptos de globalización tercera edición. Editorial Thomson
20. Michael Owen Jhones Studying organizational Symbolism What, how, why qualitative research methods vol 39 sage publications
21. Morgan, Gareth. Images of Organizations. Beverly Hills: Sage Publications, 1986.
22. Orlandini A. El Estrés: Qué es y cómo evitarlo. Editorial Fondo de Cultura Económica
23. Pérez Llantada Araceli 1996 Teoría de juegos y patrón de conducta tipo A: Un estudio experimental.
24. Robbins Sthepen Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones Editorial Prentice Hall.
25. Sánchez Elvira F. Oller 1997 reactividad cardiovascular ante el estrés y su vinculación con variables comportamentales.

26. Sergio Hernández y Rodríguez Introducción a la administración editorial Mc Graw Hill
27. www.cfnavarra.es/salud/anales/textos/textos2/2.html (2002)
28. www.psicopatología.hpg.ig.br/personalidades.htm (2002)
29. www.tnellen.com (2002)
30. www.usc.es/spubl/38alva1.htm (2002)
31. Zikmund William y D´ Amico Michael Mercadotecnia Editorial Diana.