

45/100
10/92



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

"LIDERAZGO DEL JEFE INTERMEDIO EN LA
INDUSTRIA QUIMICA Y METALMECANICA"

TRABAJO MONOGRAFICO DE ACTUALIZACION

INGENIERIA QUIMICA
FRANCISCO LOPEZ LOPEZ



México, D. F.

1992

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

C O N T E N I D O

	Página
INTRODUCCION	1
I LA EMPRESA	5
II SISTEMAS DE ORGANIZACION	13
III EL JEFE INTERMEDIO	17
IV LIDERAZGO Y AUTORIDAD	25
V CAPACITACION	43
VI RELACIONES HUMANAS Y PROCESOS CULTURALES	56
VII MOTIVACION	67
VIII EMPRESAS SOBRESALIENTES	90
IX CONCLUSIONES	111
BIBLIOGRAFIA	115

I N T R O D U C C I O N

En México existe un grave problema que afecta a la gran mayoría de las empresas, y es que, a pesar de que se cuenta con jefes con la debida preparación y experiencia técnica, se tienen actitudes deficientes en materia administrativa y manejo de buenas relaciones humanas.

Es por esto que en este trabajo se aportan elementos que pueden contribuir a la comprensión de aspectos modernos dentro de las jefaturas intermedias en la industria química y metal-mecánica y que se pueden proyectar a toda la industria en general, pequeña, mediana o grande y de cualquier ramo de producción de bienes materiales o servicios.

La teoría moderna de la Administración define a la función de supervisión de la siguiente manera: es la actividad de dirigir y encauzar el esfuerzo y colaboración de los subordinados hacia el logro de los objetivos previamente establecidos.

Esta definición es la consecuencia de toda una serie de factores que agrupan elementos técnicos, humanos y administrativos en la manera de actuar de las personas que ocupan una jefatura intermedia dentro de la organización de las empresas, y que han comprendido la importancia de dichos factores para mejorar y eficientar los recursos humanos con que cuenta la empresa.

Este trabajo está dirigido a las jefaturas intermedias, y para esto se da una semblanza de los recursos e intereses que conforman y mueven a la empresa y de su estructura organizacional con la finalidad de ubicar dicha jefatura en los diferentes niveles jerárquicos.

Se hace referencia en forma específica de la jefatura intermedia, a la supervisión por ser ésta un puesto clave dentro de las empresas, pues es el lazo de comunicación entre las fuerzas productivas y las administrativas, y que deben de congeniar los intereses de ambos estratos. Para esto el supervisor debe contar con ciertas habilidades y aptitudes que pueden ser adquiridas, y además de una mentalidad positiva que haga posible las mejores relaciones personales con sus jefes y subordinados.

Todo supervisor debe ser un buen líder, y para esto hay que saber ejercer la autoridad que se le ha delegado, además debe realizar actividades de instrucción correctamente planeadas y dirigidas hacia el personal subordinado que así lo requiera, logrando de esta manera que la producción se encuentre en condiciones óptimas en cuanto a calidad y cantidad.

Se mencionan técnicas de capacitación para el personal subordinado y se hace hincapié en la motivación, que es el móvil por parte del capacitado, y al mismo tiempo conocer los incen-

tivos tanto económicos como no económicos que se pueden y deben proporcionarse para lograr el aprendizaje deseado.

Los aspectos que se han mencionado y la forma en que se lleven a cabo, y junto con otros elementos conforman la cultura de una organización.

Las empresas que sobresalen favorecen a esta cultura y aprovechan la oportunidad que ésta les brinda para que el personal se adapte socialmente y posteriormente lograr un aprendizaje que desarrolle un buen desempeño de labores en el puesto.

Esto es un semblante de lo que se desarrolla en esta investigación y que ha sido tomado de teorías recientes respecto a la jefatura intermedia en las empresas y que son elementos importantes para el personal clave de la industria química y metal-mecánica de nuestro país.

CAPITULO 1

LA EMPRESA

I. LA EMPRESA

En ocasiones se habla de empresa como una realidad material, con valor económico compuesto por edificios, instalaciones, máquinas, equipos, materias primas, productos elaborados y demás cosas y/o actividades a que la empresa se dedica.

Pero es preciso que se tomen muchos otros elementos para definir lo que es una empresa en forma estricta; pues tan sólo se han mencionado sus rasgos esenciales que son su unidad de carácter material.

De otra forma se entenderá por su estructura jurídica normativa, como una sociedad con formalidades legales contenidas en una escritura pública, en estatutos, reglamentos, contratos, políticas y normas que regulan su actividad. Esto no define por completo a la empresa, pero es otro rasgo esencial y que forma su unidad de carácter jurídico.

El término empresa también se identifica con su organización, que es un conjunto de puestos o unidades de trabajo; en grupos coordinados de actividades, responsabilidades, facultades y relaciones; en niveles jerárquicos; en líneas de mando y subordinación; en canales de comunicaciones. Esto no es una definición, pero expresa otro aspecto esencial de la empresa que es su unidad interna o unidad de orden.

En ocasiones se confunde el término empresa con lo que constituye el capital, o el grupo de capitalistas, pero en realidad es su unidad financiera o económica.

También puede comprenderse a la empresa como una unidad económica: inversionistas, directores, gerentes, técnicos, especialistas, empleados y obreros. Personas que forman conscientemente una sociedad para llevar a cabo actividades económicas que influirán en múltiples aspectos de su vida.

La empresa es una unidad económica, porque los recursos naturales, los bienes que constituyen el capital y las actividades humanas se enfocan para realizar los fines de la producción. Es una unidad social, porque la organización de las actividades de los individuos forma una verdadera comunidad. Por lo tanto, puede decirse que la empresa es una unidad de trabajo que aprovechando los recursos naturales y económicos, actúa para realizar una producción totalmente útil.

Los diferentes grupos humanos que intervienen en la vida de la empresa y sus respectivos intereses se hace más clara y definida a medida que evoluciona el régimen económico-social de la libre empresa.

Los grupos intervienen directa o indirectamente y el interés

de cada uno se especifica a continuación.

1. Accionistas y Propietarios.

Sus derechos están establecidos en la ley y el pacto social de cada empresa. Sus representantes lo forman el Consejo de Administración.

2. Obreros y Empleados.

El interés se resume en el salario, prestaciones económicas, condiciones de tiempo, lugar, higiene y seguridad en las que desempeña su labor. El trato que reciben y el bienestar que se pueda y deba prestárseles.

3. Consumidores o Clientes.

Como interés principal que también es un derecho es exigir a la empresa que su producción o servicios sean en cantidad, calidad y precio adecuados a la mejor satisfacción de sus necesidades.

4. Cuerpo Administrativo.

Comprende al Director o Gerente General, gerentes de departamento, superintendentes y supervisores.

Tienen como interés común ver por sus remuneraciones, condiciones de trabajo, seguridad de empleo y posibilidades de ascenso.

Deben estar todos conscientes de que su unión y solidaridad es de vital importancia.

El sistema económico en que vivimos se caracteriza por el libre mercado, tanto de productos como de servicios, y la finalidad común de las empresas, es obtener utilidades de la venta de dichos productos o servicios.

La utilidad es la diferencia entre el costo de producción y el precio de venta al consumidor.

La obtención de utilidades depende en nuestro sistema económico, de la influencia, demanda y preferencia del sector consumidor.

El público consumidor, por satisfacer sus necesidades, demanda y elige de acuerdo a sus preferencias de productos y servicios. Esto crea la creciente competencia económica, que da el resultado de desarrollo económico y social del país.

El Cuerpo Administrativo es el motor de toda empresa, y tiene la responsabilidad de dirigir las actividades aplicando principios y técnicas con la finalidad de satisfacer necesidades del cliente. Dicha responsabilidad trasciende hasta armonizar los intereses de los grupos humanos que conforman a la empresa, incluyendo ellos mismos. Por esto el sector administrativo debe tener claro y definido las labores que les corresponden dentro de la empresa.

Lo más importante para una empresa es su organización, y de ella depende en gran medida el éxito, pues es un factor trascendente para nosotros y nuestro país. Sin ella, todos los elementos que comprenden a la empresa resultan inútiles.

Organizar es coordinar las actividades de los individuos que forman parte de la empresa para el mejor aprovechamiento de los elementos materiales, económicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

La organización considera, primero, a las actividades humanas en sus diversas formas: material e intelectual.

Por medio de la organización, se logra que las actividades alcancen mejor aprovechamiento de todos los bienes y recursos con que la empresa cuenta. Dicho aprovechamiento comprende los elementos humanos: las energías, aptitudes, conocimientos, competencia, carácter, etc., que están al servicio de la empresa.

La organización exige que las actividades humanas se orienten hacia la realización concreta y eficaz de los propósitos y finalidades individuales y sociales de la empresa.

Dichos fines son el obtener la mayor producción de la mejor calidad posible y al alcance económico del mayor número de consumidores, salarios justos, las mejores condiciones de trabajo y

bienestar para todos los que prestan sus servicios a la empresa y además justas utilidades para los inversionistas.

La organización requiere que las actividades humanas estén debidamente coordinadas. Esta es la esencia de la organización.

Coordinar significa armonizar, hacer que las diversas actividades formen una sola unidad. Por la organización, la empresa se integra como una comunidad de trabajo.

La organización siempre puede mejorarse, pues jamás es perfecta. Así, el concepto de organización tiene implícita la idea de progreso.

La coordinación de las actividades humanas tiene reglas generales que deben tomarse en cuenta si se quiere tener un resultado efectivo. A continuación se enumeran dichos principios.

1. Principio del objetivo.

Se precisan con claridad los propósitos generales de la empresa, así como las políticas que deben seguirse.

2. Principio del funcionalismo.

Las actividades de la empresa deben separarse con un criterio funcional y subdividirse de una manera lógica y natural.

3. Principio de la Jerarquía.

En lo que se refiere a este principio, se tienen dos casos que son los siguientes:

- Diferentes tipos de autoridad dentro de la empresa.
- Diferentes grados de cada autoridad.

4. Principio de la Definición.

Cada puesto dentro de la empresa queda perfectamente definido. Se enumeran actividades y operaciones. Además, con respecto a las personas, se enumeran cualidades, requisitos y responsabilidades que deben tenerse para desempeñar dichos puestos.

5. Principio de la Comunicación.

Se deben conocer los demás puestos de la organización y a sus ocupantes, tener contacto con el propósito de lograr y mantener la unificación en cada sección, departamento o división de la empresa, hasta la unificación total de la misma.

Los diferentes tipos de comunicación que se dan en la empresa son tres:

- Comunicaciones descendentes.
- Comunicaciones ascendentes.
- Comunicaciones laterales u horizontales.

CAPITULO II

SISTEMAS DE ORGANIZACION

II. SISTEMAS DE ORGANIZACION

En nuestro medio industrial tenemos que los principales tipos de organización son los siguientes:

1. Sistema Lineal Simple.

Este tipo de organización se caracteriza por establecer una línea directa de mando y de responsabilidad entre los diferentes jefes, de tal manera que cada uno recibe órdenes de su superior, con la obligación de llevarlas a cabo mediante instrucciones precisas a sus subordinados.

La línea de mando es siempre descendente, en tanto que la línea de responsabilidad es ascendente. Cada funcionario de la organización reporta directamente a su jefe inmediato superior.

La organización de este tipo es sencilla, divide claramente la autoridad y la responsabilidad, es muy estable, puesto que sus cuadros de mando no cambian con facilidad, favorece a la actuación rápida y así son ejecutadas, también se favorece a la disciplina. Estas son ventajas características de esta forma de organización; pero se tienen desventajas tales como la rigidez, carencia de asesoría especializada, por lo que los métodos de trabajo frecuentemente son atrasados; el control directo de todo jefe con sus subordinados puede llegar a ser arbitrario; y también los supervisores ofrecen una marcada resistencia a los cambios y progresos; los

jefes que ocupan posiciones clave están casi siempre sobrecargados de trabajo; por último podemos decir que la pérdida de uno o dos hombres en los puestos de mando, puede poner en serio peligro la organización.

2. Sistema Funcional o de Taylor.

La organización de este tipo se basa en la especialización del trabajo.

Consiste en descomponer el trabajo de un empleado o supervisor en varias operaciones simples, para que cada una sea ejecutada por un individuo.

Frederick W. Taylor elaboró su sistema de organización en 1910, con la finalidad de tener mayor eficiencia del trabajo a través de la especialización, puesto que la subdivisión del trabajo está planeada científicamente, descomponiendo funciones complicadas en varias simples, por lo que la organización es de efectos rápidos en la instalación de procesos nuevos. El trabajo manual está separado del intelectual. Esta organización muestra inestabilidad en su estructura y la responsabilidad puede quebrantar la disciplina y desconcertar al obrero; la superposición de autoridades puede provocar conflictos entre los supervisores; la iniciativa personal del supervisor está bastante reducida y no hay continuidad entre los supervisores y los subordinados.

3. Sistema Lineal y de Staff.

Este tipo de organización tiene características lineales con apoyo a las jefaturas de cuerpos técnicos de asesoramiento y servicios.

Dichos cuerpos perfeccionan el sistema lineal en diferentes aspectos, de acuerdo a las necesidades de la empresa, por lo que la estructura lineal se hace más flexible y se evita la sobrecarga de trabajo a los jefes; fortalece técnicamente las labores de los funcionarios de línea por proporcionarles conocimientos especializados; delimita responsabilidades y la unidad de mando; y algo muy importante es que proporciona reservas para sustituir ejecutivos, mediante los asesores técnicos.

La problemática que presenta este tipo de organización es que en ocasiones se confunden los campos de los técnicos asesores y los ejecutivos de línea. Existe la tendencia a nulificar la actividad de los cuerpos de asesoramiento por falta de comprensión y mala interpretación.

Los ejecutivos de línea con frecuencia creen que la intervención de los asesores les resta autoridad ante sus subordinados.

Este tipo de organización es el que emplean la mayoría de las empresas importantes en la actualidad.

El acoplamiento de la estructura lineal con los cuerpos técnicos de asesoramiento es la base de garantía para que las relaciones entre todos los individuos se armonicen de la mejor manera posible.

CAPITULO III

EL JEFE INTERMEDIO

III. EL JEFE INTERMEDIO

La función del jefe intermedio o supervisor es de vital importancia en las empresas, al crear la relación medular entre jefe y subordinado como un nexo esencial para el logro de los fines de la empresa.

Supervisar es la función de dirigir y encauzar la actividad de otras personas. Se describe como una serie de actitudes, habilidades, conocimientos y actos que ligan al supervisor con sus objetivos de producción, con toda seguridad y eficiencia. Es un sistema de métodos de operación que se organizan para la realización de un trabajo.

Por su habilidad para dirigir y controlar, el jefe intermedio hace que se eleve o decaiga la ejecución del trabajo de su grupo.

El éxito de un programa, de una política o de un procedimiento depende en gran parte del supervisor, de su función, en la forma en que se transmite y lleve a la realización los planes de la gerencia.

El jefe intermedio para ser buen supervisor requiere de ciertas cualidades, éstas son las siguientes:

- Inteligencia. Necesaria para resolver problemas inherentes al puesto.
- Adaptabilidad. Para captar y adaptarse a una situación nueva.
- Madurez mental. Esto es responsabilidad, y por tanto capacidad para dirigir y tomar decisiones.
- Sentido común. Para resolución de problemas.
- Agresividad. Es la decisión de salir adelante, venciendo obstáculos.
- Don de mando. Es la habilidad para ordenar y que dichas órdenes sean cumplidas.
- Honestidad, integridad, moral y honradez.

Las cualidades anteriores caracterizan a un buen jefe, y por tanto, a un buen supervisor. Pero también es necesaria una cierta personalidad, con vocación y deseo de transmitir conocimientos y encauzar debidamente las actividades de otros, además de tener ciertos conocimientos y experiencia.

Ahora bien, se han mencionado las cualidades que debe tener un supervisor, pero también existen requerimientos propios del jefe intermedio, los cuales se mencionan a continuación:

- Conocimiento del trabajo.

El jefe intermedio debe tener una visión clara de las cuestiones propias del oficio, saber lo referente a las herramientas y maquinaria que se utilicen, medidas de seguridad, condiciones de trabajo, previsiones de rutina o especiales, políticas generales de la empresa, calidad humana de sus subordinados y métodos de control.

De esta manera el supervisor estará en una situación más apta para desempeñar correctamente sus funciones.

- Conocimiento de sus responsabilidades.

Es fundamental que el supervisor o jefe intermedio sepa con exactitud que se espera de él. Dicho conocimiento depende de la situación particular que ocupa dentro de la empresa.

El conocimiento de sus responsabilidades incluye la comprensión de la autoridad que se le ha delegado. El darse cuenta de esa responsabilidad y el asumirla es un hecho que se adquiere, pero por otro lado, también es una cuestión de organización, y que por tanto, debe ser objeto de instrucciones por parte de los superiores.

Un auténtico jefe debe ser considerado por el grado de responsabilidades que esté dispuesto a asumir. El supervisor que esté consciente de ellas se hará siempre respetar por sus subordinados.

- Capacidad de instrucción.

El supervisor debe de realizar sus funciones de trabajo, es decir hacer eficiente el trabajo de sus subordinados. Para esto el supervisor debe instruir, y debe saber hacerlo. Por este conducto se forma a los subordinados, se les pone al corriente de sus labores del ciclo de producción.

La instrucción debe dirigirse:

- Ahorro de tiempo en el desempeño de labores.
- Evitar posibles accidentes.
- Suprimir fallas y errores de los trabajadores.
- Mantenimiento de maquinaria y equipo.

En este aspecto los trabajadores deben tener la oportunidad de consultar sus posibilidades de adiestramiento. Por esta situación se analizan las posibilidades individuales y se tendrá así una base firme para elaborar programas de instrucción para los trabajadores bajo sus órdenes.

- Capacidad de mando.

Mandar es obtener del personal, con su consentimiento, el trabajo deseado en el tiempo requerido y de la mejor manera posible, tendiendo a establecer armonía entre el personal.

La emisión de órdenes es una de las actividades básicas de control con que cuentan los supervisores. La forma de comunicar los órdenes puede influir sobre el contenido y la forma en que sean acatadas. Las órdenes deben darse en forma apropiada si se

deseen obtener los mejores resultados.

Las órdenes deben tener las siguientes condiciones:

- Precisión. Para que la orden sea entendida y en consecuencia sea correctamente ejecutada.
- Seguridad. Para que se tenga confianza y así mantener la autoridad personal.
- Firmeza. Porque el personal necesita tener una autoridad - que por sí mismos buscan, así, la encontrarán en él, sin - buscarla en algún otro elemento.

Al utilizar estas condiciones del ordenar no es necesario emplear otros elementos, tales como la dureza de carácter.

La mejor indicación de que una orden dada es adecuada, está en el éxito que se obtenga de la misma, manteniendo al mismo tiempo relaciones amistosas y de cooperación con la persona a quien ha sido dada la orden. Esto requiere tacto, diplomacia y conocimiento de las relaciones humanas, y también conocimiento de la técnica de trabajo.

- Capacidad de mejorar los métodos de trabajo.

Se debe dedicar parte del tiempo a la reflexión y estudio, con la finalidad de dirigir la marcha y ejecución del trabajo, así como el desempeño de los subordinados.

Para esto deben tomarse en consideración los siguientes puntos:

- Planear con detenimiento y anterioridad el trabajo que deberá efectuarse.
- Estar siempre atento y en disposición a todo lo que se refiere a la calidad, tanto de producto como de materia prima, y al mismo tiempo, inducir al personal a que haga lo mismo.
- Presentar a los superiores sugerencias e iniciativas con respecto a mejoras en los métodos de trabajo, y también consultar con los trabajadores con respecto a dichas sugerencias e iniciativas.
- Propiciar un espíritu de grupo entre los subordinados en la ejecución de las labores, y estimularlos en iniciativas y sugerencias.

El supervisor, además de ser buen jefe debe ser un líder que despierte entusiasmo, colaboración y eficiencia de su personal.

El supervisor debe tener las cualidades de un buen jefe, esto es, tener conocimiento técnico de las labores que llevan a cabo sus subordinados, vocación de enseñar y encauzar actividades del personal, y también debe tener preparación en el manejo de hombres, es decir, en el campo de las relaciones humanas.

El manejo adecuado de las quejas de los subordinados, que por medio de ellas se pueden conocer sus insatisfacciones; el mantener cierta disciplina; el elogio y premio del buen desarrollo de las labores; los castigos y represiones sin lastimar la dignidad del trabajador; la creación de espíritu de colaboración del personal por medio del "trabajo en grupo". Estos aspectos hacen de la supervisión algo más humano que sirve para elevar y dignificar la naturaleza del trabajo y la del trabajador.

CAPITULO IV

LIDERAZGO Y AUTORIDAD

IV. LIDERAZGO Y AUTORIDAD

Las empresas sobresalientes son como son, debido a que están organizadas para obtener un esfuerzo extraordinario de personas - ordinarias, iguales a la de la población en general. Pero existe un campo en que las empresas sobresalientes han sido favorecidas con un liderazgo fuera de lo común, especialmente en sus inicios como empresa.

Liderazgo es muchas cosas, como Henry Kissinger dijo alguna vez:

Consiste en la formación paciente y por lo general aburrida de coaliciones; es la deliberada siembra de camarillas confiando en que produzcan solidez en la organización; es el meticuloso desplazamiento de la atención de la institución mediante lenguaje de los sistemas directivos; es la alteración del orden del día para que las nuevas prioridades obtengan suficiente atención; es hacerse visible cuando las cosas se tuercen e invisible cuando funcionan bien; es formar un equipo leal en la cumbre que hable más o menos con una sola voz; es escuchar cuidadosamente gran parte del tiempo, hablar a menudo de manera alentadora y reforzar las palabras con hechos creíbles; es ser duro cuando es necesario y en ocasiones es el puro uso del poder, o la sutil acumulación de matices, un centenar de cosas hechas un poco mejor.

Burns ha postulado otra forma de liderazgo que denomina "liderazgo transformador". Las empresas sobresalientes en algún momento de su historia han tenido su origen en el liderazgo transformador.

El líder transformador se interesa por una clase distinta de pequeños factores: por las habilidades de pedagogo, del mentor, del lingüista, para convertirse con más éxito en formulador de valores, el modelo, el creador de significados.

Ninguna oportunidad es demasiado pequeña, ningún foro demasiado insignificante, ningún auditorio demasiado inexperto.

Burns dice que la necesidad que tiene el líder de hacer que sus seguidores trasciendan los asuntos cotidianos. Critica a los antiguos estudios del liderazgo por su preocupación por el poder. Afirma que "este valor absolutamente esencial (la finalidad) no ha sido suficientemente reconocido en la mayoría de las teorías.

El liderazgo sobre los seres humanos se ejerce cuando personas con ciertos motivos y finalidades movilizan, en competencia o en conflicto con otras, recursos institucionales, políticos, psicológicos y de otro tipo, de forma que despiertan, comprometen y satisfacen los motivos de los seguidores".

En esencia dice Burns: "... el liderazgo, a diferencia del puro ejercicio del poder, es inseparable de las necesidades y objetivos de los seguidores".

El liderazgo transformador se produce cuando una o más personas se articulan con otras, de tal modo que los líderes y los seguidores se elevan unos a otros a niveles superiores de motivación y moralidad.

Las bases del poder se enlazan como apoyos mutuos para una finalidad común.

El liderazgo transformador se convierte, a fin de cuentas en moral por cuanto que eleva el nivel de la conducta humana y de la aspiración ética tanto del líder como del seguidor y, por consiguiente, ejerce en ambos un efecto transformador...

Es un liderazgo dinámico en el sentido de que los líderes se lanzan a una relación con los seguidores, los cuales se sienten "elevados" por ella y a menudo se convierten ellos mismos en miembros más activos con lo que se crean nuevos cuadros de líderes.

Los líderes apelan a ciertas necesidades inconscientes: "el proceso fundamental tiene un carácter indirecto: consiste, en gran parte, en hacer consciente lo que subyace inconsciente entre los seguidores".

Es comparar a los líderes con los directivos: "los directivos prefieren trabajar con las personas; los líderes despiertan emociones".

Una de las ideas fundamentales de Burns es la simbiosis en-

tre el líder y sus seguidores, encontramos en ésta dos atributos especiales: la credibilidad y el entusiasmo.

Un criterio explícito de alta dirección para reclutar directivos es su capacidad para generar entusiasmo.

Philip Selznick, en 1957 publicó un libro titulado Leadership and Administration donde menciona que inculcar finalidad es un desafío a la creatividad porque implica transformar personas y grupos, haciéndoles pasar de neutros y técnicos a participes dotados de un sello, una sensibilidad y un compromiso particulares. Se trata en definitiva de un proceso educativo. Se ha dicho con razón que el líder eficaz debe conocer el significado y dominar la técnica del educador....

El arte del líder creativo es el arte de crear instituciones de remodelar los materiales humanos y tecnológicos para formar un organismo que encierre valores nuevos y duraderos....

Institucionalizar es imbuir valores por encima de las necesidades técnicas de la tarea inmediata. La valoración de la maquinaria social más allá de su papel técnico es, en gran parte, un reflejo del modo singular como aquellos satisfacen las necesidades personales o colectivas. Siempre que los individuos se vinculan a una organización o a un modo de hacer las cosas como personas y no como técnicos, el resultado es una valoración de esa voluntad por su propio interés. Desde el punto de vista de la persona comprometida, la organización pasa de ser una herramienta sacrifica-

ble a convertirse en una fuente valiosa de satisfacción personal.

El líder institucional, pues, es fundamentalmente un experto en la promoción y protección de valores.

Debido a la organización que existe dentro de una empresa las relaciones entre los diferentes puestos se llevan a cabo por medio de diferentes tipos de relación.

Los puestos están ocupados por personas que deben ponerse en contacto para coordinar actividades. También las personas se relacionan de una forma extraoficial, por motivos más humanos, creando vínculos de amistad, simpatía, compañerismo, etc.

Así podemos decir que las relaciones entre las personas que ocupan puestos es la organización social de la empresa; y las relaciones humanas que se establecen entre las personas por motivos diferentes de las actividades oficiales es la organización informal de la empresa.

Estas relaciones son necesarias e imprescindibles, que tienen entre sí las personas que prestan sus servicios a una compañía. Todo esto es lo que se entiende por comunicación, y que tomando como base lo anterior, se deduce que existen dos formas de comunicación en una empresa, y éstas son:

- Comunicación oficial.
- Comunicación extraoficial o informal.

Ambos tipos de comunicación están unidos y constituyen la estructura humana o social de la empresa, necesaria para la vida de la empresa, para su desarrollo, para su progreso, para la realización de objetivos.

Las relaciones entre personas por razón de los puestos que ocupan, se deben ajustar a reglas que derivan de la organización formal de la empresa, y en consecuencia podemos distinguir los siguientes tres tipos de comunicación:

1. Comunicación vertical descendente.

Es la comunicación por medio de la cual los jefes se ponen en contacto con sus subordinados, y sus variaciones son las siguientes:

1.a Ordenes.

La orden proviene siempre de un jefe y se dirige a un subordinado. Toda orden debe ser concreta e implica la modificación de una situación establecida; debe también ajustarse a las condiciones de la relación formal entre el superior y el inferior, tomando en cuenta los requisitos de la autoridad, inherentes al puesto del jefe y del subordinado.

La orden puede ser escrita o verbal, pero desde el punto de vista práctico se deben de tomar en cuenta las siguientes reglas:

- Planear y preparar la orden que se va a dar.

- Asegurarse que a quien se va a dar la orden es la persona indicada.
- Verificar la forma en que se va dar la orden. Esto es retro alimentación.
- Hacer que la orden tenga la importancia debida para la persona que ha de ejecutarla.
- Acompañar la orden con una explicación.
- Asegurarse que la orden ha sido entendida.
- Verificar el cumplimiento de la orden.

La experiencia ha demostrado que la violación de estas reglas puede ocasionar incumplimiento o incorrecta ejecución del trabajo encomendado, inclusive se pueden crear resentimientos, incomprensiones y antagonismos entre los jefes y sus inferiores.

1.b Instrucciones.

Las instrucciones se ajustan a los mismos requisitos de las órdenes, con la diferencia de que las órdenes son siempre concretas, de carácter general, por ejemplo, se ordena recabar determinada documentación, pero se dan instrucciones de la forma como deben de organizarse en archivo.

1.c Información.

La comunicación oficial entre superiores e inferiores requiere de la utilización de la información general. Por este medio,

los jefes hacen saber a sus subordinados asuntos que se consideran necesarios para que el personal conozca mejor su trabajo y todo aquello que vincule a las personas con la institución de la que forman parte.

1.d. Juntas y Asambleas.

Estas son reuniones más o menos periódicas, y amplias con respecto al número de personas que asisten. Se llevan a cabo entre jefes y subordinados.

Las condiciones en que se lleven a cabo dichos eventos varía dependiendo de las necesidades de cada empresa.

Es conveniente planear las juntas con anticipación, precisar los puntos a tratar y cuidar detalles como pueden ser el aviso oportuno de asistencia, las condiciones adecuadas del lugar, resúmenes, acuerdos claros y entendidos e inclusive órdenes que se deriven de ellas.

En ocasiones las juntas se realizan con regularidad sistemática. Las juntas también son convenientes cuando se necesita tener un contacto continuo entre el personal, sobre todo cuando las labores requieren una coordinación constante y revisión frecuente de los planes o programas de la empresa.

2. Comunicación vertical ascendente.

La comunicación vertical ascendente es aquella por la que

los inferiores se ponen en contacto con sus jefes, y se tienen los siguientes casos:

2.a Encuestas de actitudes.

En México, este tipo de comunicación es casi totalmente desconocido, mientras que en Estados Unidos se le ha concedido una gran importancia.

Este tipo de comunicación es un conjunto de medidas técnicas para seleccionar estadísticamente a un grupo de individuos que pueden ser representativos de todo el personal de una empresa para el efecto de recabar sus opiniones sobre determinados asuntos que son de interés para la compañía, desde el punto de vista de las relaciones del mismo personal. Esto proporciona el conocimiento general sobre las ideas, opiniones y modo de sentir sobre disposiciones o políticas establecidas.

2.b Quejas.

Las quejas del personal tienen un mayor significado, y todo jefe debe estar capacitado para conocer, tramitar y resolver quejas del personal bajo sus órdenes.

La queja es la manifestación de una inconformidad que puede ser fundada o no, pero que de cualquier manera revela un estado de insatisfacción en el empleado, con influencia sobre el trabajo que desempeña. El trabajador descontento trabaja con un bajo rendimiento.

Si el trabajador tiene razón de formular una queja, es necesario reconocerlo así tan pronto como se advierte la justificación de su inconformidad, y se dictan inmediatamente las disposiciones pertinentes para corregir radicalmente la situación.

Si el trabajador no tiene razón en quejarse, el jefe debe vencer a dicha persona y dejarla satisfecha, explicándole con toda claridad los hechos, o dándole las razones en que se apoya su opinión.

Cuando el jefe no está en condición de resolver la queja, se deberá turnar al superior que corresponda, insistiendo en la pronta solución del asunto.

En muchas ocasiones los trabajadores tienen o creen tener motivos de inconformidad, pero no llegan a manifestarlo formalmente. Esto es serio porque existe descontento, provocando el bajo rendimiento, con el agravante de no poderse corregir la anormalidad.

En estos casos es importante que el jefe tenga la habilidad necesaria para descubrir inconformidades, ayudando a los trabajadores descontentos, a que hagan saber las causas de insatisfacción, y que lo cual no significará ninguna contrariedad para los superiores ni ocasionará prejuicios de ninguna clase a quienes la hagan valer.

El trato de las quejas tiene la finalidad de eliminar inconformidades y corregir las irregularidades en el funcionamiento de la empresa, especialmente en el campo de las relaciones humanas.

2.c Sugerencias.

Se aprovechan las iniciativas del personal para mejorar aspectos de la organización y funcionamiento de las empresas.

La Administración moderna dicta que es obligatorio hacer sentir al personal que su intervención y sugerencias tienen una gran importancia. Las personas que directamente ejecutan labores, pueden tener juicio sobre cosas que pasan inadvertidas a los jefes.

Si la empresa da oportunidad de que se expongan puntos de vista, consigue en primer lugar, un buen efecto psicológico en ellos al demostrarles que se les toma en consideración, y por otra parte, se aprovecharán iniciativas que en la práctica puedan resultar sumamente valiosas.

2.d Reportes y consultas.

Los jefes están en condiciones de conocer sistemáticamente el trabajo de sus subordinados y son excelentes medios de control.

Las formas, periodicidad y condiciones varían según las necesidades y circunstancias de cada empresa.

En muchas ocasiones, las deficiencias en el funcionamiento de las empresas tienen origen en una comunicación inadecuada entre los jefes del mismo nivel jerárquico; no tienen un contacto organizado y sistemático, provocando otros tantos problemas para los jefes superiores.

3. Comunicación informal.

Las relaciones del tipo formal se mezclan con otras que surgen por motivos particulares, tales como la edad, sexo, grado de educación o nivel cultural, clase social entre otras. En las empresas, el personal se subdivide en grupos fácilmente identificables, y en cada uno de ellos se establecen costumbres y relaciones que muchas veces tienen tanta o más importancia que los vínculos puramente formales derivados directamente del trabajo.

Las relaciones informales pueden favorecer la relación oficial, pero otras pueden llegar a obstaculizar, y hasta llegan a ser barreras totales para el funcionamiento normal de la misma empresa.

Una labor de trascendencia para los jefes es estudiar y comprender las relaciones de la organización informal, con el propósito de alentar y proteger las que coincidan con las de la organización formal, evitando a las que tengan otra tendencia.

La administración moderna promueve todo aquello que se refiera o tenga consecuencias al éxito económico de la empresa, y también sanear, fortalecer y encauzar las relaciones humanas entre el personal de la misma.

La distribución de actividades distingue a los diferentes puestos, secciones, departamentos o divisiones, que gráficamente se representan en los organigramas, los cuales hacen notar dife-

rentes niveles o jerarquías. Dichos niveles jerárquicos de la estructura indican las diferentes categorías de los jefes.

La delegación de la autoridad consiste, básicamente, en que un jefe autoriza a otro de menor categoría para tomar decisiones, con la responsabilidad consiguiente. El verdadero jefe es el que puede tomar resoluciones sin necesidad de consultar con funcionarios de más alta jerarquía.

Un jefe tiene que delegar parte de su autoridad en otro u otros jefes subalternos por la imposibilidad física o técnica de resolver todos los problemas que son de su responsabilidad.

El principio mismo de la delegación de la autoridad no amerita discusión, pero da motivo a controversias en el grado en que la autoridad ha de ser delegada.

El criterio que prevalece es el de delegar un mínimo de autoridad; la institución puede tener una política de centralización del poder de mando. También existen casos en los que la delegación de la autoridad está en equilibrio, y por tanto no cae en extremos.

No hay reglas establecidas en forma definitiva; todo se debe hacer tomando en cuenta las condiciones particulares de cada institución, la naturaleza de sus actividades, la calidad de su personal entre otros factores que son favorables o desfavorables a la delegación de la autoridad.

En la dinámica de la organización, la autoridad siempre va acompañada de responsabilidades; la autoridad puede delegarse, lo que no sucede con la responsabilidad. Esto explica la resistencia que ofrecen muchos jefes para delegar con seguridad su autoridad en otras personas.

La delegación de la autoridad implica una mayor complejidad en la estructura de la organización, y por consiguiente, un aumento en la cantidad de niveles en la organización.

Dichas circunstancias obstaculizan la delegación de la autoridad cuando la comunicación en sentido descendente se lleva a cabo en forma menos ágil.

La importancia de las decisiones que se deben tomar hacen que la autoridad se retenga en los niveles superiores; y esto mismo sucede cuando el mantener cierta rigidez forma parte de las políticas de la empresa.

La delegación de la autoridad es más difícil cuando la actividad del jefe no está programada o planeada de manera previa, por que de esta manera las decisiones dependen de las situaciones en el momento en que ocurren y de las opiniones personales del mismo jefe. Esta situación hace sentir a dicha persona que solamente a él le pertenecen los secretos de su propio trabajo y considera imposible que otro jefe subordinado pueda sustituirlo aunque sea en una mínima parte de sus actividades.

Los jefes se resisten a delegar su autoridad cuando no tienen confianza en el jefe inferior, considerándolo sin la capacidad suficiente o con tendencia a extralimitarse en el uso de las facultades que se le pueden conferir.

Por otro lado, los subordinados se resisten a tener una mayor autoridad que la usual para ellos, por el temor de asumir mayores responsabilidades, por falta de confianza en sus propias aptitudes, pues no tienen la seguridad de contar con todos los elementos necesarios para responder a las responsabilidades.

La descentralización de las actividades de las empresas no se puede evitar, y la delegación de la autoridad surge también de manera forzosa. Esto ocurre cuando la ejecución se da en distintos lugares, distanciados en forma considerable.

Todas las políticas de la empresa deben estar dirigidas hacia la delegación de la autoridad razonable.

Los altos niveles administrativos se deben limitar a cuatro o seis personas, así, se tendrá la necesidad de llevar a cabo una verdadera delegación.

La delegación de la autoridad es un medio para integrar un verdadero equipo de jefes, y así aumentar la eficiencia personal y de grupo.

De los procedimientos más eficaces para la formación de je-

fes, es el de darles oportunidades de tener responsabilidades de tomar decisiones, enfrentándose directamente a los problemas que le correspondan al ejercicio de la autoridad.

Una delegación adecuada permite despersonalizar la administración de la institución, volviéndose más objetiva, más sistematizada y menos expuesta a características individuales de los jefes que concentran demasiadas atribuciones en sus manos.

La delegación de la autoridad llevada de manera correcta, hace aprovechar mejor el tiempo de trabajo y estimula la competencia técnica de los jefes subalternos.

La delegación de la autoridad debe de ser siempre materia de cuidadoso estudio en cada empresa, porque esta práctica es uno de los mejores medios para elevar la eficiencia administrativa.

La autoridad necesita delegarse, cualquiera que sea el grado que se haga.

A continuación se dan algunas de las bases más importantes para ejercer una buena delegación:

- Conocimiento de las necesidades de la institución y de las condiciones del medio ambiente económico social.
- Enunciar con detalle las actividades y responsabilidades de cada puesto, sección o departamento; también definir con precisión los objetivos de las actividades en relación con los objetivos de la institución.

- Una buena selección de los jefes, pues se requieren de ciertas aptitudes para asumir responsabilidades, y por tanto, tomar decisiones.
- Un entrenamiento amplio para conocer los puestos de trabajo, funciones, políticas, programas, procedimientos de la institución, etc.
- Organización y funcionamiento de un sistema de control que permita una buena comunicación vertical.

La organización es dinámica por su propia naturaleza, y siempre requiere de ajustes o modificaciones. La organización nunca es perfecta, pero siempre es mejorable. Es por esto que ocurren cambios en las políticas de las empresas, que indican aumentar o disminuir el grado en que la autoridad se delega. Los cambios en este respecto obedecen frecuentemente a los períodos de auge o depresión en la vida de la institución, rapidez de crecimiento o problemas no previstos, etc.

CAPITULO V

CAPACITACION

V. CAPACITACION

El componente más importante de las organizaciones son las personas que la integran, puesto que son las únicas que pueden hacer que las operaciones de la empresa tengan éxito.

Aprendizaje y enseñanza se relacionan en forma íntima, y no puede darse una sin la otra,... son interdependientes.

Por definición, aprendizaje es un cambio de comportamiento, planeado de acuerdo a determinados objetivos.

El cambio de comportamiento, o proceso de aprendizaje, es continuo y se van adquiriendo patrones de comportamiento a lo largo de un período más o menos largo de tiempo; es un proceso inevitable y que no podemos detener, por lo que es preferible que ocurra mediante un plan adecuado.

El comportamiento o sus cambios se derivan de tres factores básicos:

- Conocimientos.
- Habilidades.
- Actitudes.

La modificación de cualquiera de estos tres factores da como resultado un cambio en el comportamiento final, pero si el cambio no ocurre, puede darse la conclusión de que no ha habido

aprendizaje.

Si ocurre un cambio de comportamiento diferente al esperado, entonces el método o condiciones de aprendizaje no fueron los adecuados para los objetivos deseados.

El proceso de aprendizaje no es tangible, y sólo podremos observar cambios en el comportamiento de las personas.

Hay factores que deben de tomarse en cuenta para que se lleve a cabo el proceso del aprendizaje.

El primer factor es que todo aprendizaje es autoaprendizaje, que depende del individuo mismo y debe haber voluntad para que se lleve a cabo.

Otro factor de consideración es que las diferencias individuales afectan al aprendizaje, y por lo tanto los métodos y técnicas que se utilicen deben tener características comunes a los individuos de un grupo.

No debe entenderse que aprender es formar hábitos fijos, pues el aprendizaje tiende a organizar datos o información para aplicarlos en forma determinada en situaciones diferentes.

Un factor muy importante para que se lleve a cabo el aprendizaje, es la motivación. Esta varía de persona a persona; y es indispensable saber que es lo que mueve a las personas a aprender,

y así saber qué incentivos se pueden y deben proporcionarse para que el aprendizaje se lleve a cabo.

También, durante el proceso se debe proporcionar un "refuerzo" del aprendizaje. Esto se refiere a que durante el aprendizaje la persona debe de recibir información que le indique como está progresando. Esta información o "retroalimentación" proporciona recompensas o castigos que indican un determinado comportamiento a seguir.

Es importante proporcionar DIRECCION al aprendizaje, basándose en objetivos instruccionales. En estos objetivos se expresa con exactitud el comportamiento esperado de los entrenados, con la finalidad de evaluar de manera eficiente los resultados obtenidos al final del proceso.

Por otra parte, el aprendizaje debe tener significación para el entrenado, relacionarlo con él mismo y con su trabajo.

El proceso debe ser racional, pues de otra manera se opondrá a cualquier lógica de pensamiento; lógica que debe de utilizarse dentro del proceso en sí.

Desde el punto de vista motivacional, las razones principales de la capacitación son: que el estudio realmente ayuda a resolver situaciones problemáticas de trabajo y de que a mayor estudio y/o conocimiento, lleva consigo mejoras económicas y sociales.

Casi todo el sistema educativo actual está planeado en función de la niñez o la juventud, y hay pocos sistemas pensados y desarrollados para los adultos.

También se ha especulado mucho con respecto a la capacidad de aprendizaje de los adultos, pero la verdad es que los adultos si pueden y deben aprender.

Como ya se ha mencionado, es muy importante la motivación para lograr el éxito del proceso, pero también es necesaria la aplicación práctica de los conocimientos.

Es en este punto donde se presenta un detalle importante que se denomina "transferencia del aprendizaje", el cual consiste en la aplicación de los conocimientos en la práctica.

Dicha aplicación depende de factores complejos y en la mayoría de orden subjetivo, y la motivación para esto gira alrededor de un "marco de recompensas" con incentivos de orden material, intelectual, social, del "yo", etc.

Mientras más objetivo sea nuestro método y planeación, más fácilmente podremos llegar a los "objetivos instruccionales".

Los puntos clave de cualquier programa de desarrollo de personal son las respuestas de porqué, qué, a quién, cómo, y cuándo enseñar.

Si los incrementos en eficiencia, producción u otros aspec-

tos no compensan el costo de la capacitación, entonces es necesario buscar otro medio más adecuado.

Existen muchos métodos y técnicas de capacitación en que su aplicación dependen de las necesidades particulares de las empresas.

Los métodos se pueden dividir en función de donde se lleva a cabo la capacitación:

1. Capacitación en el trabajo.

Es un método de los más utilizados, debido a su versatilidad y se presta para resolver necesidades específicas.

Los programas de capacitación se diseñan para condiciones particulares de la empresa y requieren de entrenadores por lo general internos, es decir de la propia compañía.

El fenómeno de desarrollo ocurre inevitablemente, y en cualquier momento, el principal y más importante entrenador es el supervisor o jefe en cualquier nivel. Los trabajadores aprenden to todos los días lo que ven en sus superiores y las técnicas con que ellos operan.

Los programas formales que se llevan a cabo dentro de las instalaciones de las empresas, se prestan especialmente para capacitación de supervisores, y de obreros calificados o no calificados, para enseñar nuevas técnicas, procedimientos, etc.

2. Capacitación fuera del trabajo.

La empresa utiliza este método cuando no es lo bastante grande para tener su propio departamento de capacitación. Se contratan servicios externos, o bien se envían a las personas que requieren capacitación a instituciones que la proporcionen.

Este método se presta para el desarrollo de supervisores, de gerentes y personal de cierto nivel jerárquico dentro de las organizaciones, y es ideal para impartir conocimientos generales sobre temas tales como la administración, personal, técnicas, etc. En esta forma de capacitación, debido a los factores tiempo y lugar, no es factible desarrollar en grado aceptable habilidades o actitudes determinadas.

3. Capacitación fuera y dentro del trabajo.

Este método es una combinación de los antes mencionados. La aplicación es amplia y rinde mejores resultados debido a su flexibilidad. En cualquier método se pueden aplicar técnicas que se determinan por los siguientes factores:

- Tipo de comportamiento a adquirirse, tales como conocimientos, habilidades, actitudes.
- Cantidad de personas que se deben someter a entrenamiento.
- Nivel de los participantes.
- Diferencias individuales de los entrenados.
- Costo con respecto a otros factores.

- Incorporación de los principios de aprendizaje necesarios.

Toda técnica tiene especial utilización, dependiendo de los factores ya mencionados.

Hay técnicas que se han desarrollado en la última década, y son:

- Audiovisuales a base de películas, transparencias y dibujos de gran tamaño.
- Televisión.
- Juegos de negocios.
- Instrucción programada, que consiste en una adecuada y racional dosificación de conocimientos, previniendo respuestas y con refuerzo automático.

Uno de los principales problemas del supervisor es el adiestramiento de sus subordinados. El entrenamiento en el trabajo es una oportunidad para el trabajador de establecer relaciones personales con un compañero de trabajo; una oportunidad para ganar el respeto y prestigio de sus empleados y de su compañía; una oportunidad para desarrollarse dentro de la empresa.

En nuestros días la responsabilidad de bajo costo, calidad en la producción, producción eficiente, depende del supervisor, y la manera de conseguir todo eso es teniendo bien entrenado al personal, de tal manera que pueda desempeñar su trabajo eficiente

y efectivamente.

El supervisor debe instruir al empleado sobre cómo hacer su trabajo correctamente, también despertar en él interés y entusiasmo, para hacerlo sentir satisfecho con su trabajo.

Antes de comenzar la instrucción, el supervisor debe aprender todos los detalles posibles de la operación; tomar nota de términos técnicos o del trabajo, de las condiciones de trabajo, riesgos de operación, así como puntos clave de cada operación en el orden en que deben llevarse a cabo.

El supervisor debe revisar la operación para tener la certeza de que se han cubierto todos los puntos posibles. También debe practicar él mismo la operación hasta dominar los puntos detallados y específicos necesarios para una instrucción efectiva, para desarrollar habilidades y actitudes que se requieran en el entrenado.

Por lo general las operaciones que al supervisor le parecen sencillas y fáciles, no lo son para el trabajador; por tal motivo el supervisor debe transmitir las ideas de manera sencilla y fácil de comprender.

El lugar de trabajo debe ordenarse adecuadamente, en la forma que se espera lo mantenga el trabajador. Este es un punto importante antes del entrenamiento, pues la primera impresión del nuevo empleado en lo que respecta a las condiciones de trabajo, determina sus hábitos de orden y limpieza en un futuro.

El supervisor tiene responsabilidades que van más allá de solamente el entrenamiento práctico; y es despertar en el subordinado el deseo de hacer bien el trabajo y ayudarlo a obtener la satisfacción personal que viene de dominar el trabajo.

El subordinado debe de recibir impresiones agradables como primera instancia; de ellas dependen sus actitudes y ganas de cooperación futuras. Durante el período de entrenamiento, se debe establecer un ambiente de interés y entusiasmo que fluyan del jefe hacia el trabajador.

El demostrar al trabajador que se le considera un individuo lo ayudará a aprender y adaptarse en el nuevo puesto.

Las personas difieren en su habilidad para aprender, y también en sus reacciones emocionales, por esta razón es conveniente que el jefe platique con sus dependientes con una actitud amigable, así se conocerá la experiencia y sentimientos con respecto a lo que ya sabe y a la operación que llevará a cabo. Esto tiene la finalidad de conocer sus reacciones emocionales y enfocaras positivamente por medio de pláticas personales, pero sin desviarse hacia discusiones innecesarias que hagan perder el tiempo. Una actitud amigable, entusiasta y comprensiva, da como resultado una instrucción práctica mucho más efectiva. Es importante infundir confianza, pues esto ayudará a reducir la tensión, y así se podrá iniciar una plática sobre la operación, sin presiones ni preocupaciones.

La instrucción debe incluir el uso de herramientas, maquinaria y equipo, y las propiedades del trabajo, y del material que usará. Una explicación de la relación de la parte que producirá o de su trabajo con el producto terminado, tendrá mayor interés en hacerlo mejor. Es sumamente importante el notificarle el cómo se simplifican las operaciones para hacerlas con mayor rapidez. Este conocimiento le ayudará a desarrollar en el empleado ese sentimiento de orgullo por un trabajo bien hecho; y un empleado que está satisfecho con su labor, es normalmente un empleado eficiente.

Existe un método de instrucción práctica en el trabajo, que comprende las siguientes cuatro etapas:

- Explicación.
- Demostración.
- Aplicación.
- Verificación.

La instrucción deberá llevarse a cabo sin prisas y utilizando un lenguaje simple y fácil de entender, y cualquier palabra especial o término técnico comúnmente al hablar sobre el trabajo, el producto o la herramienta, se deberá hacérsele notar al subordinado.

Se enfatiza la seguridad, las normas de calidad y el volumen de trabajo que se espera del trabajador una vez que haya aprendi-

do la operación.

El jefe intermedio debe advertir al empleado que al principio obtendrá un desempeño lento y poco hábil, y debe indicarle que posiblemente cometa errores; esto evitará que el empleado se sienta desanimado cuando comience a demostrar cómo se hace la operación.

La segunda etapa es la demostración, en la que el supervisor demuestra prácticamente cómo debe ejecutarse el trabajo; ya que a medida que se demuestra cada elemento de la operación, deberá darse una explicación completa y cuidadosa, dado que el empleado puede no conocer cosas que para el supervisor sean obvias.

Cada elemento de la operación debe analizarse, y si en el interrogatorio el empleado no ha captado dicho elemento, deberá repetirse de nuevo totalmente antes de proseguir al siguiente. Al empleado se le debe enseñar sólo la manera correcta de desempeñar su trabajo, ya que de lo contrario se le puede confundir y adquirir malos hábitos de trabajo.

Es conveniente hacerle preguntas al empleado para confirmar que ha comprendido, antes de que se demuestre al jefe lo que acaba de ver y escuchar. La contestación del empleado tendrá que ser algo más que un simple "sí o no"; de esta manera el jefe podrá determinar mejor qué tanto ha comprendido de dicha demostración. A medida que el empleado lleva a cabo su trabajo, es aconsejable hacerle que vaya explicando lo que hace.

Durante la demostración que haga el empleado, es importante que el jefe vigile los errores que cometé, y corregirlos enseñada para evitar que dichos errores se conviertan en malos hábitos de trabajo.

Se felicitará al empleado por el desempeño de su trabajo y sugerirle que continúe trabajando hasta que se compenetre perfectamente con la operación. El empleado deberá saber que su supervisor estará disponible a cualquier ayuda y consejo.

La verificación comienza tan pronto como el empleado inicia su trabajo, bajo la supervisión continua de su jefe, ya que sólo así existe la oportunidad de observar los múltiples detalles de su labor y corregir ideas o movimientos erróneos. Este periodo de dirección y observación sólo debe durar el tiempo suficiente hasta que se tenga la certeza de que el empleado ha quedado listo para seguir adelante por si solo y con confianza en su propia habilidad.

En el periodo de verificación el jefe debe vigilar de que el trabajo se esté llevando a cabo correctamente, enseñando al subordinado el como inspeccionar su trabajo para que siempre tenga la seguridad de que se está realizando correctamente y con la mayor calidad posible. Cuando el supervisor tiene la certeza de que el empleado conoce a fondo su trabajo, deberá dejarlo solo y verificarle posteriormente en forma rutinaria.

CAPITULO VI

RELACIONES HUMANAS Y PROCESOS CULTURALES

VI. RELACIONES HUMANAS Y PROCESOS CULTURALES

Todo jefe debe buscar en el trabajo de sus subordinados la menor pérdida de eficiencia y el logro de los índices más altos en productividad.

La inadecuada selección de personal y la falta de un entrenamiento adecuado pueden ser en una infinidad de ocasiones la causa de un trabajo poco efectivo, o la ausencia parcial o total de la disciplina dentro del área de trabajo.

En ocasiones la ausencia de un verdadero jefe que sepa despertar en sus subordinados el interés, el espíritu de colaboración, como indispensable para el logro de los objetivos que la empresa persigue, es una de las causas más importantes de la baja de los niveles de productividad.

Otras de las causas que afectan la eficiencia del trabajo del personal son la fatiga, los accidentes, los retrasos, el ausentismo y la movilidad del personal, aumentando con esto la pérdida de materia prima y de tiempo, elevándose por esta causa los costos de producción, dando como consecuencia los bajos índices de productividad en la empresa. Todo supervisor, en su condición de jefe, debe de hacer lo posible por la desaparición o disminución de los factores anteriores.

Las funciones de un jefe intermedio, como líder de grupo de-

be tener preparación técnica con respecto a sus funciones, y facultades administrativas para poder dirigir correctamente a sus subordinados, pero también conocimiento de relaciones humanas para lograr una mayor eficiencia y colaboración de su personal.

En esta área se debe dar un trato justo y equitativo al personal bajo sus órdenes, en donde se debe reflejar el buen papel de todo buen jefe.

La movilidad o rotación del personal en las empresas constituye el principal motivo de pérdida de eficiencia, que se manifiesta por una reacción voluntaria o involuntaria por parte del personal hacia la organización y administración de la empresa, y tal vez hacia sus políticas.

El conocimiento de las insatisfacciones del personal, el manejo adecuado y eficiente de sus quejas, el trato justo y equilibrado de su personal, pueden ser medios efectivos para el jefe en la disminución del costo de producción.

Todo jefe por el solo hecho de tener autoridad tiene la obligación y responsabilidad de ejercerla como es debido. Hay que tener presente que es más fácil ordenar que saber persuadir y dirigir. De tal manera que los jefes en supervisión y en general, emiten órdenes que fomentan el descontento, irritación y la mala voluntad hacia el jefe que las transmite. Así se enfrenta al ejercicio de su autoridad con inconvenientes tales como: incurrir cons

tantemente en exigencias exageradas, imposibilitando el trabajo efectivo de grupo; delegar ninguna o muy poca autoridad; y no dar ninguna oportunidad para el desarrollo de iniciativas.

El supervisor que dirige convenciendo y logrando el consentimiento del personal, llevará a cabo una labor más difícil, pero también más satisfactoria, tanto para él como para sus subordinados.

A continuación se mencionan características que definen a un jefe con las características anteriores:

- Decisión. Es la capacidad de elegir un determinado medio de acción, asumiendo las responsabilidades que surjan.
- Planeación. Indicación de objetivos que deben lograrse por parte del personal subordinado. La persona que es buen jefe guía o dirige a sus subordinados para la comprensión y el logro de esos objetivos.
- Sentido humano. Es el trato con interés por el bienestar del personal, propiciando el desarrollo de habilidades y capacidades, y que así tengan oportunidades de progreso.

La colaboración la tienen los individuos que integrados a un grupo, actúan del mismo modo para desarrollar el logro de objetivos. El sentido de colaboración en una empresa tiene mucha importancia, y hasta tal vez más que su propia organización y estructura.

Es una labor muy difícil el obtener la colaboración del personal, pero en cambio es muy fácil y sencillo destruirla.

El personal de las empresas de cualquier nivel y sección observa las acciones de su jefe y tienen una reacción o respuesta emocional de forma favorable o desfavorable ante dichas acciones; y por esto, es importante que el supervisor infunda un buen ejemplo, estimulando con su actitud la eficiencia y colaboración.

Objetivos no tan difíciles de alcanzar cuando el jefe procura alentar con su ejemplo el espíritu de sus subordinados.

La debida adaptación de la persona al puesto adecuado, el adiestramiento de los trabajadores que más lo requieran, el manejo adecuado de las quejas, la emisión de órdenes, son elementos útiles para lograr un espíritu de grupo y una más amplia y efectiva colaboración.

Es un hecho que la mayoría de nosotros trabajamos más y mejor bajo cierta disciplina impuesta, que si tuvieramos libertad de realizar nuestras labores a nuestro gusto; es necesario que el principio de disciplina exista en una empresa.

La disciplina es la conducta de un grupo bajo un determinado código de reglas, para que cada miembro trabaje para el bien general y no interfiera en los derechos y obligaciones de otros.

El enojo, la burla y la crítica no son medidas apropiadas para mantener la disciplina, pero en cambio, sí fomentan la insubor-

dinación, la desintegración y el descontento entre las personas.

El trabajador debe saber que si infringe ciertas reglas, se hará acreedor a sanciones y castigos que correspondan. La disciplina debe ser enfocada a crear un espíritu de colaboración y eficiencia. La disciplina positiva estimula el cumplimiento del deber, y por eso es más benéfica con respecto a la disciplina negativa que sanciona o castiga.

Existen estudios sobre la convivencia humana dentro de las empresas, y la resolución de problemas se limita a proporcionar reglas prácticas de aplicación muy limitada, pero no llegan a las causas que originan estas relaciones humanas. Los problemas de la convivencia humana en las empresas caen dentro de los estudios sociológicos. Dichas relaciones dentro de las empresas son las siguientes:

1. Relación hombre - puesto.

Existe una influencia recíproca entre la persona y el puesto que desempeña. Cuando una persona, considerando sus habilidades, capacidades y aptitudes, está ocupando un puesto cuyos rasgos de personalidad se apegan a los de dicha persona, entonces la persona está integrada al puesto, y el desempeño será eficiente y responsable, y también con gran satisfacción personal.

La relación entre la persona y su puesto debe ser armónica, por lo tanto, se considera causa y fuente de buenas relaciones

humanas. Pero en la realidad esta relación está desajustada y no armonizada; causa de ineficiencia, no colaboración, frustración, ausentismo y rotación, llegando inclusive a separarse de la empresa. De esta manera, existe un foco de causas de malas relaciones humanas.

2. Relación jefe - subordinado.

Cuando este tipo de relación está en armonía, ambas partes están integradas. Esto ocurre cuando el jefe actúa y sabe ser buen jefe, que ejerce adecuadamente la autoridad, que apoya y comprende al subordinado, que apremia aciertos y está dispuesto a desarrollar a sus subordinados; asimismo, cuando el subordinado respeta a su jefe, acepta voluntariamente y de buena forma la autoridad de éste, con disposición a colaborar con él. Así, existe satisfacción en la relación, siendo foco y causa de buenas relaciones humanas.

3. Relación jefe - grupo de trabajo.

Para lograrse los objetivos en las empresas es necesario que el trabajo se lleve a cabo en equipo. En forma espontánea surgen grupos pequeños que actúan de acuerdo a normas o patrones de conducta establecidos por ellos mismos y bajo la autoridad de un líder natural y espontáneo. Son grupos informales que se apoyan entre ellos. Las personas se integran al grupo de sus compañeros de

trabajo, siendo aceptado por quienes integran el grupo. Así, tenemos una situación con armonía y ajuste, condiciones para causa de buenas relaciones humanas.

Pero cuando ocurre lo contrario, es decir, que el individuo no se integra al grupo por rechazo de sus compañeros, provoca en el individuo sentimientos de antagonismo y agresividad hacia los integrantes del grupo en que ha sido rechazado, generándose así problemas de malas relaciones humanas.

4. Relaciones interdepartamentales.

Necesariamente se establecen vínculos de conocimientos y colaboración entre los grupos humanos que constituyen los diferentes departamentos o divisiones dentro de la empresa. Si se conocen las actividades y responsabilidades; y al mismo tiempo existe entre ellos amistad, sabiendo sus mutuos problemas y necesidades por medio de sus jefes, se influye sobre los subordinados a coordinarse mejor con el personal de otros departamentos. Así, están presentes la armonía y ajuste, siendo una causa de buenas relaciones humanas.

5. Relación jefe - jefe.

El Cuerpo Administrativo de la Empresa, en el que se incluyen los jefes intermedios en esta organización formal de la empre

sa, está sujeto a relaciones mutuas, saben de sus responsabilidades de dirección, se identifican con los objetivos de la empresa, y además se estiman, se comprenden, se apoyan y son conscientes de formar un verdadero equipo para lograr una buena administración y conseguir el logro de objetivos de la empresa. De esta forma se tiene causa de buenas relaciones humanas. Si en toda la empresa están armonizadas todas estas relaciones, resultará un ambiente positivo de integración social en la empresa, es decir, un clima de buenas relaciones humanas.

Los sistemas tradicionalmente empleados para mejorar el desempeño de una organización fijan su campo de acción alrededor del individuo. Se da por cierto que un adecuado entrenamiento a los trabajadores en su campo de acción, en forma de nuevos conocimientos, influirá en su comportamiento individual, y que este "comportamiento mejorado" repercutirá, a su vez, en la efectividad del grupo al que pertenecen, terminando por contagiar al resto de la organización.

El problema de falta de eficiencia organizacional parece estar más relacionada con las actitudes y comportamientos a nivel de equipos de trabajo y sus interacciones, que con la cantidad de conocimientos que a nivel individual tengan sus miembros.

En la actualidad se están dando pasos hacia una solución,

tratando de influir directamente sobre los grupos y sus relaciones, ampliando la concepción de los procesos de cambio.

La cultura de una organización se refiere a su cultura dominante, que expresa los valores y creencias básicos que comparten la mayoría de los miembros, conformando con ello la personalidad de la organización.

La mayor parte de las organizaciones tiene una cultura dominante y muchas subculturas, que ocasionan tensiones o bien innovación y creación.

La cultura de las organizaciones disminuye la necesidad de establecer políticas y normas, ya que controla y da sentido a todo, guiando las actitudes y el comportamiento.

La socialización es el principal mecanismo a través del cual se transmite la cultura entre generaciones y entre personas. La socialización es el conjunto más complejo de influencias que los miembros de una comunidad ejercen los unos sobre los otros, y ésta es la línea de producción de la cultura.

La integración es un proceso emocional en el que se integran los sentimientos de la persona; y que mientras más elementos personales se incorporen en el cambio, éste será más profundo y duradero. Para esto es necesario contar con un liderazgo efectivo

y afectivo, lo mismo que una clara comunicación.

La resistencia al cambio se presenta a nivel individual por la alteración de un comportamiento aprendido que provoca miedo o inseguridad, pues el hombre encuentra en las circunstancias que le son familiares su comodidad, seguridad y conveniencia. Sin embargo, su manifestación dentro del ambiente laboral se da principalmente cuando se presenta alguno de los siguientes casos:

- Pérdida de prestigio y posición.
- Variación desfavorable en ingresos.
- Incertidumbre sobre nuevas capacidades.
- Separación del grupo habitual de trabajo.
- Modificación de hábitos.
- Aumento de controles.

CAPITULO VII

MOTIVACION

VII. MOTIVACION

El control de calidad en una empresa de servicios es especialmente difícil. A diferencia de la fabricación en las que se pueden tomar muestras de las piezas que salen de la línea y rechazar los lotes defectuosos.

En una empresa de servicios, la producción y el consumo coinciden en el tiempo y el espacio. Debe conseguirse que millares de personas alcancen aproximadamente el mismo estandar y que todas ellas compartan la concepción que la empresa tiene de la calidad y su genuina preocupación por ella.

Los estudios de psicología de la gestión han girado durante mucho tiempo en torno a diversas teorías, el valor del enriquecimiento del trabajo y, ahora, los círculos de calidad. Cosas todas ellas que no nos sirven de mucho a la hora de aplicar el poder del entusiasmo personal.

El hombre obra impulsado por un dualismo esencial; necesita tanto ser parte de algo como sobresalir. Necesita pertenecer al equipo ganador y al mismo tiempo brillar con luz propia.

El hombre trasciende la muerte, encontrando significado a su vida. Los hombres se conforman con la falta de libertad a cambio de perpetuarse.

Para acomodarse al viejo modelo de Taylor o a los nuevos actuales organigramas, el hombre sencillamente está mal diseñado. El ser humano es el objeto fundamental de estudio en lo que se refiere a conflicto y paradoja.

Nos parece que para entender porqué las empresas sobresalientes son tan eficaces a la hora de generar compromiso e innovación constante por parte de decenas o incluso de millares de personas, debemos tener en cuenta el modo en que actúan sobre las siguientes contradicciones referentes a la naturaleza humana.

1. Todos los humanos somos ególatras, anhelamos que se nos alabe y por lo general vemos triunfadores. Pero la realidad es que nadie es realmente tan bueno como le gustaría ser y el hecho de que se resalte tal cosa todos los días, en realidad no nos hace ningún bien.
2. La parte derecha de nuestro cerebro, imaginativa y simbólica, es tan importante como nuestro hemisferio cerebral izquierdo, racional y deductivo. Razonamos mediante historias tan a menudo como con datos contrastados.
3. Somos procesadores de información, defectuosos y maravillosos. Por una parte, podemos retener explícitamente en la mente, a lo sumo una media docena de datos a la vez, de ahí que exista una enorme presión sobre los órganos

directivos (sobre todo de las organizaciones complejas) para que mantengan un gran nivel de sencillez. Por otra parte, nuestra mente inconsciente es poderosa y acumula una enorme cantidad de pautas si se lo permitimos. La experiencia es una excelente maestra; sin embargo, la mayoría de los hombres de empresa parecen subestimarla en el sentido especial que nosotros le damos.

4. Somos muy sensibles a las recompensas y castigos externos. Estamos también fuertemente impulsados desde dentro, automotivados.
5. Actuamos como si las convicciones expresas fueran importantes; sin embargo, las obras son más elocuentes que las palabras. Las personas tratan de descubrir las pautas que siguen nuestros actos más insignificantes y son lo bastante sensatos como para desconfiar de las palabras que de algún modo se contradicen con nuestros hechos.
6. Necesitamos dar un significado a nuestras vidas y sacrificamos lo que sea necesario a las instituciones que nos lo proporcionen. Al mismo tiempo, necesitamos independencia, sentir que somos dueños de nuestros destinos y tener la capacidad de destacar.

Ahora bien, como afrontan la mayoría de las empresas a estos

conflictos? Se enorgullecen mucho de fijar objetivos realmente altos a las personas (equipos de productividad, equipos de desarrollo de productos, directores generales o subdivisión); objetivos exagerados que son completamente racionales, pero que en definitiva, resultan contraproducentes.

Estudios estadísticos indican que nos creemos superiores, que nos gusta considerarnos triunfadores. Las empresas sobresalientes a la mayoría de su personal le hacen sentir que son triunfadores. Sus poblaciones se distribuyen en torno a la curva normal, exactamente como cualquier otra empresa, pero la diferencia estriba en que sus sistemas refuerzan las impresiones de triunfo en lugar de las de fracaso. Sus trabajadores, en general, logran sus cuotas y objetivos porque éstos se establecen para permitir que sea así.

Si se encasilla a una persona como fracasada, empezará a actuar como tal.

En las empresas sobresalientes, los sistemas están diseñados para producir muchos triunfadores; están pensados para celebrar el triunfo cuando se produce.

Lee Ross, profesor de Stanford, ha desarrollado la "teoría de la atribución", por medio de la cual se intenta explicar a qué atribuimos la causa del éxito o el fracaso; es suerte?, es habilidad?, es el sistema?. El error fundamental de atribución consiste en que normalmente consideramos todo éxito como nuestro, y

todo fracaso como del sistema.

Las personas desintonizan si consideran que están fracasando porque "el sistema" tiene la culpa. Sintonizan cuando el sistema les hace creer que tienen éxito. Aprenden que pueden hacer cosas gracias a su habilidad y lo que es más importante, suelen intentar las cosas de nuevo.

El refrán que dice: "Nada como el éxito para tener éxito", resulta tener una sólida base científica. Los estudios de motivación descubren que el factor principal es simplemente la autopercepción entre los individuos motivados de que en realidad lo están haciendo bien.

La mera asociación con el pasado éxito personal provoca evidentemente mayor persistencia, más motivación o algo que nos hace actuar.

Las empresas están llenas de seres humanos que desean desesperadamente encontrarse en los equipos triunfadores; individuos que se crecen en la camaradería de un pequeño grupo eficaz; personas deseosas de creer que tienen un control, al menos parcial sobre sus destinos.

Las empresas sobresalientes brindan la oportunidad de ser los mejores en un contexto de búsqueda de calidad y excelencia. Ofrecen apoyo y más aún, alabanza; suelen utilizar pequeñas unidades íntimas; dentro de medios protegidos proporcionan oportunidades

para sobresalir.

Tener causas por las que luchar es algo que está muy lejos de tener que cumplir los treinta objetivos trimestrales de la dirección por objetivos.

Al conceder libertad de expresión a millares de círculos de calidad se desafía al "único y mejor modo" de organizar la producción.

Hay otro aspecto en la naturaleza que está siendo fomentado visiblemente por las empresas sobresalientes. Nos referimos al aspecto intuitivo y creador.

Uno de los atributos esenciales de las empresas sobresalientes es el que se han dado cuenta de la importancia de simplificar las cosas a pesar de las abrumadoras presiones para complicarlas.

En su grado de complejidad de idea, el hecho de que a medida que el número de las posibles interacciones aumentan en proporción aritmética, el número de las posibles interacciones entre ellas aumenta en proporción geométrica.

Cuando llega la infinidad de objetivos que de un modo u otro han de procesar, se contrata staff para que les simplifiquen las cosas.

El staff puede, de hecho, simplificar las cosas, pero a costa de hacer la vida imposible a las personas en el campo de acción. En el momento en que el staff, sea cual sea su cantidad, entra en

acción, empieza a generar peticiones de información, instrucciones, regulaciones, normas y, por último, cuestionarios sobre cómo actúa el propio staff.

En algún punto, a lo largo del camino hacia la grandeza, se produce la sobrecarga de información. La memoria a corto plazo no puede procesarla toda, ni siquiera una pequeña parte de ella y las cosas se vuelven muy confusas.

Las empresas sobresalientes parecen haber encontrado los modos de resolver este problema. Por otra parte, mantienen intencionalmente reducido el staff de la empresa. Otro recurso del que se valen las empresas sobresalientes es el de centrarse tan sólo en unos cuantos valores empresariales claros y unos cuantos objetivos. Lo primero permite a todo el mundo saber qué es lo importante, por lo que hay menos necesidad de instrucciones diarias, es decir, menos sobrecarga diaria de la memoria a corto plazo.

El sello del verdadero profesional en cualquier campo es el rico vocabulario de modelos desarrollados a lo largo de años de educación formal y especialmente en el curso de años de experiencia práctica. El vocabulario de modelos dice inmediatamente si las cosas van bien o mal.

El concepto de vocabulario de modelos debe inducirnos a pedir más a menudo el consejo de clientes y trabajadores.

Los refuerzos negativos producirán un cambio de comportamien-

to, pero a menudo de forma extraña, impredecible e indeseable. Los refuerzos positivos originan también un cambio de comportamiento, pero, por lo general, en la dirección pretendida.

La relación superior-subordinado, da idea del directivo como "jefe" y el corolario de que las órdenes serán dadas y obedecidas es esencial a toda idea de gestión.

La amenaza del castigo es el poder implícito principal en que se basa todo. En la medida en que esta noción subyacente prevalezca, no estamos prestando atención a la necesidad, dominante en las personas, de ser triunfadoras. Además, los refuerzos negativos suelen ser una táctica poco inteligente. Suelen dar por resultado una actividad desorientada e impulsiva. El castigo no suprime el deseo de "hacer el mal". La persona que ha sufrido algún castigo no por ello está menos inclinada a comportarse de un modo determinado; en el mejor de los casos, aprende el modo de evitar el castigo.

Los refuerzos positivos por otra parte, no solamente conforman el comportamiento, sino que también enseñan y de paso realizan nuestra propia imagen.

El empleado ha aprendido que una pauta de comportamiento positivo origina recompensas y al mismo tiempo ha satisfecho la insaciable necesidad humana de mejorar su propia imagen.

El éxito se consigue a fuerza de muchos ensayos, que el ob-

jetivo fundamental de una buena gestión debe estar en inducir muchos ensayos y que un buen ensayo reporta todo un aprendizaje que debe celebrarse aunque fracase. La ventaja adicional de este sistema radica en legitimar e incluso rodear de una atmósfera positiva la interrupción inmediata de cualquier proyecto obviamente destinado al fracaso, en lugar de dejarlo que se prolongue estérilmente, ocasionando mayores costos económicos y una gran desmoralización final.

"Consigue con suavidad que en el orden del día se inscriban cosas buenas en lugar de suprimir otras". La vida en la empresa, como en cualquier otro sitio, es fundamentalmente una cuestión de atención, de cómo utilizamos nuestro tiempo. Así, el logro más importante de la gestión consiste en hacer que otros desplacen su atención en direcciones deseables.

Con los refuerzos positivos se intenta suavemente que durante cierto periodo las personas presten atención a nuevas actividades. Se trata de un sutil proceso de conformación, un proceso de difusión natural.

Algo menos deseable empieza a desaparecer del orden del día; pero desaparece con arreglo a nuestro proceso de selección. El material suprimido es lo que nosotros queremos eliminar para dejar sitio a tareas reforzadas positivamente. El uso de refuerzos positivos va con la corriente y no contra ella.

En general, la mayoría de los directivos saben muy poco del

valor de los refuerzos positivos. Muchos parecen no valorarlos en absoluto, otros los consideran indignos o poco viriles. Las empresas sobresalientes conocen el valor de los refuerzos positivos, y también saben cómo manejarlos.

Es más importante la forma en que se llevan a cabo los refuerzos que su intensidad. Los refuerzos deben ser inmediatos.

El intercambio de buenas noticias es usual en las empresas sobresalientes.

Las pequeñas recompensas suelen ser más eficaces que las grandes. Las elevadas retribuciones extraordinarias se convierten a menudo en políticas y desalientan a muchos trabajadores que no las obtienen, pero que creen merecerlas.

Las personas sólo llegarán a creer en lo que están haciendo si se consigue que actúen, siquiera sea en pequeña escala, de la forma en que se desea.

Hacer cosas origina un aprendizaje, una adaptación, una difusión y un compromiso rápidos y eficaces; es el distintivo de una empresa bien dirigida.

El papel del liderazgo en el desarrollo de la estrategia, es enumerar las principales tareas de un líder y en la lista se incluyen los siguientes puntos: ampliar la comprensión, desarrollar la conciencia, cambiar los símbolos, legitimar los nuevos puntos

de vista, realizar cambios tácticos y contrastar soluciones parciales, ensanchar el apoyo político, vencer la oposición, provocar y estructurar la flexibilidad, crear núcleos de compromiso, dar forma definitiva a un enfoque, dirigir las coaliciones y formalizar el compromiso. La misión del líder es la de orquestar y etiquetar; tomar lo que se pueda conseguir a lo largo de la actividad y convertirlo en compromiso duradero con una nueva dirección estratégica. Dicho con pocas palabras, el líder crea significados.

La necesidad dominante en los seres humanos, es encontrar significados y trascender las cosas triviales. "El que tiene algo por lo que vivir puede soportarlo prácticamente todo".

Lo más preocupante de una cultura intensa es la constante posibilidad de que se produzcan abusos. Una de las necesidades que satisfacen las culturas intensas de las empresas sobresalientes es la de seguridad sentida por la mayoría del personal. Las personas se entregan casi sin condiciones a las instituciones que les proporcionen una sensación de significado y, por medio de ellas una sensación de seguridad. Desgraciadamente al buscar la seguridad, la mayoría del personal parece demasiado dispuesto a plegarse a la autoridad y, por otra parte, quienes proporcionan esos significados a través de convicciones rígidamente mantenidas muestran tendencia a un duro ejercicio del poder.

Las empresas sobresalientes se aprovechan de otra necesidad muy humana: la que uno tiene de regir su propio destino. Al mismo tiempo que se muestra disposición a someterse a las instituciones que proporcionan significado, y por consiguiente sensación de seguridad, también deseamos autodeterminación.

Los psicólogos estudian la necesidad de la autodeterminación en el campo de la denominada "ilusión de control". Esto indica, que quienes creen poseer siquiera un modesto control personal sobre sus destinos persisten en sus tareas; las desarrollan mejor y se entregan a ellas con más afán. Ahora bien, una de las áreas más activas de estudio son los prejuicios cognitivos. En este caso consiste en la estimación personal en la probabilidad de éxito en tareas futuras después de haber tenido cierta experiencia en la ejecución del mismo tipo de actividad. Los resultados son casi invariables; ya se trate de sujetos adultos o no, se sobreestima la probabilidad de obtener éxito en una tarea fácil y se subestima la de obtenerlo en otra actividad que sea difícil. Necesitamos obtener éxito y sobresalir, por lo que sobreestimamos la posibilidad de realizar la tarea fácil; y para evitar quedar mal y conseguir seguridad, subestimamos la posibilidad de realizar la tarea difícil.

Las empresas sobresalientes comprenden tan importantes necesidades humanas. Incluso en situaciones en que la economía del sector parece favorecer claramente la consolidación, vemos a las

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

empresas sobresalientes dividir su estructura y depositar mucha autoridad en la parte inferior de la línea jerárquica. Brindan la oportunidad de destacar y, sin embargo, la combinan con una filosofía y un sistema de convicciones que establecen significados trascendentes.

La dirección puede entenderse como la habilidad que debe desarrollar todo jefe de conducir a sus subordinados al éxito en su trabajo, despertando en ellos el sentido de cooperación y entusiasmo necesarios, mediante el uso inteligente de la motivación psicológica; esta labor es de vital importancia.

Las administraciones de compañías en crecimiento y expansión están enfrentándose a un problema crítico, que es la necesidad de aumentar la calidad de su administración. Por esto son de interés los métodos de motivación por medio de incentivos no económicos.

Encuestas que se han realizado, demuestran que los incentivos económicos se clasifican por los empleados en sexto o séptimo plano. Es obvio que se han considerado otros aspectos diferentes a los puramente económicos, y que ha sido los determinantes.

A continuación se presentan los más importantes incentivos no económicos para que exista un clima favorable, en que las necesidades básicas de las personas estén satisfechas.

1. Comprensión.

Los humanos tenemos la necesidad de comprensión y consideración aun cuando no la identifiquemos como una necesidad básica. No somos perfectos, y consciente o inconscientemente sabemos que podemos cometer errores, por eso se espera que las otras personas tengan consideración para con sus equivocaciones, y que cuando se les llame la atención, se haga en forma de crítica constructiva para que produzca efectos positivos en la moral de los empleados.

2. Atmósfera de libertad.

3. Reto.

Una de las necesidades humanas básicas es la de hallarse libre de frustraciones. Una de las funciones del jefe es la de tomar decisiones; para esto hay que utilizar todas las habilidades, y talentos de que se disponga. Si se le asignan trabajos que requieran menos que sus capacidades, el empleado se sentirá defraudado. La consideración, el asesoramiento y el interés personal, demostrarán condiciones para la movilización vertical y horizontal, convirtiendo a la persona descontenta e insatisfecha en una que realizará contribuciones valiosas para la compañía.

4. Equidad.

El trato justo no es dado en realidad por la empresa, sino

que es dado por el personal de la misma por medio de sus administradores y supervisores con sus interrelaciones personales con sus subordinados.

Las determinaciones ejecutivas deben considerar equidad y justicia para todos, aunque esto implique sacrificios personales. El trato justo, sin duda es un factor que eleva la moral como ningún otro.

5. Necesidad de asociación.

Es otra de las necesidades humanas vitales; formar parte de un grupo o sociedad, pues nadie puede vivir o trabajar aislado, en forma independiente; por eso es que las asociaciones y relaciones con otras personas son importantes para todos.

El empleado necesita asociarse, sentir que es parte de la organización. Esto depende en gran parte del clima que exista, de las políticas establecidas, y del tiempo y esfuerzo que se lleve en lograr que la persona sienta que pertenece al grupo y que ha sido aceptado.

El sentido de asociación es un estímulo para el personal de todo nivel dentro de la empresa.

6. Necesidad de saber.

Otra necesidad humana es el sentimiento de certeza; a nadie le agrada la incertidumbre. A la gente le interesa saber todo acer

ca de la compañía en la que trabaja. De esta manera se tendrá una posición tal que se juzgue a la compañía a través de sus objetivos personales, y así se tendrá un clima favorable.

La comunicación en este caso, es importante para saber que los trabajadores se sienten satisfechos. "Sólo se pueden mantener buenas comunicaciones cuando la responsabilidad de tener a los empleados bien informados es de todos".

A la gente le interesa saber de qué manera su trabajo contribuye dentro de la organización para ser reconocido con un status, y esto constituye un importante incentivo.

7. Necesidad de progreso.

Un buen empleado tiene ambiciones y está interesado en su propio progreso dentro de la compañía. El deseo del progreso personal dentro de la compañía es una de las más fuertes motivaciones para las personas. La oportunidad de progreso debe estar presente y serle patente a la persona, logrando así su permanencia voluntaria en la empresa.

Una compañía que incluye no solamente planes educacionales y de desarrollo, dispone de uno de los más importantes incentivos no económicos.

8. Necesidad de aprecio y reconocimiento individual.

Reconocimiento y aprecio significan el interés que sobre una

persona muestran las demás. La mejor forma de hacer que las personas se interesen en nosotros es interesarnos en los demás. El interés que el supervisor muestre en los objetivos, aspiraciones, opiniones e ideas del subordinado; y al mismo tiempo darle asesoramiento, son factores determinantes para que dicha persona se so lidarice con la compañía; y también habrá posibilidad de que el superior de cauce y orientación al desarrollo personal del subordinado. De esta manera se le hará experimentar el aprecio y reco nocimiento que le tiene la empresa, y como reacción, el subordinado será más leal en todos aspectos a la empresa.

En esta época existe una creciente preocupación por humanizar las actividades que realiza el hombre, usándose muchas técnicas administrativas que enfatizan la participación activa y responsable de todos los miembros de la organización, como principal recurso de ésta para alcanzar sus objetivos. Son ejemplos de estas técnicas el control total de la calidad, la excelencia administrativa, la administración por objetivos, la creatividad e innovación dentro de la organización, etc.

Sin embargo, al tratar de aplicar cualquier técnica dentro de una empresa, se encuentra una barrera: que viene siendo la tenden cia del ser humano al mínimo esfuerzo.

Todo cambio de hábitos y actitudes en el ser humano requiere necesariamente de un esfuerzo adicional al efectuado normalmente por la persona. Para lograr estos cambios las teorías motivacio-

nales han propuesto varias sugerencias para resolver este problema, como por ejemplo la de Frederick Herzberg, quien menciona algunos casos en los que puede incurrir una organización al no entender correctamente el significado de la motivación. Las medidas tales como:

- La reducción del horario de trabajo para motivar al obrero a trabajar.
- Aumentos de salario que motivan a pedir nuevos aumentos.
- Prestaciones extrasalariales que se convierten en obligaciones patronales.
- Costosos programas de entrenamiento en desarrollo humano que logran buenas relaciones humanas y nada más.

En todas ellas, se ve claramente el gran costo involucrado, sin embargo, los beneficios para la empresa son poco claros.

En base al desarrollo del concepto de motivación desde el año 1859 hasta la fecha, se llega a la conclusión de que la motivación es un proceso interno al ser que realiza la acción, que, por lo tanto, difiere de lo que actualmente se entiende por motivar a al guien. En sentido estricto, no se puede motivar a nadie, pues se atentaría contra su libertad de elección y de compromiso.

El ser humano es un ser indigente, siempre se encuentra necesitando algo; rara vez se encuentra en un estado de completa satisfacción, a no ser por momentos. Al momento de que alguna ne-

cesidad queda satisfecha, otra toma su lugar.

Todas las necesidades del ser humano están presentes simultáneamente, y será la más urgente la que tome un predominio relativo. Sin embargo, el hombre tiende a satisfacerlas en un determinado orden a saber, como son las necesidades:

- Fisiológicas.
- Seguridad.
- Afiliación.
- Afecto.
- Autorrealización.

La motivación es la causa, conocida o desconocida para el sujeto de un comportamiento que nace en una necesidad y se dirige a la satisfacción de ella.

Todo esfuerzo humano, sea de preparación o de satisfacción se realiza con la expectativa de un cierto éxito; dicha expectativa, es la percepción que tiene el individuo de la dificultad que encerrará dicho esfuerzo y de la probabilidad que se tiene para lograr la meta propuesta.

Recientemente el Sr. Juan Antonio Pérez López, del IESE (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa), propuso una teoría sobre motivación, basada en un concepto integral del hombre, y en ella establece que el ser humano alcanza su plenitud a través de

una mezcla motivacional humanista, que le permita satisfacer sus necesidades afectivas.

El ser humano está constituido por tres dimensiones diferentes que interactúan, y que son: la material, la cognoscitiva y la evolutiva o espiritual. Cada una de estas dimensiones está incompleta y sólo alcanza su plenitud a través de la posesión de ciertos valores absolutos, que son el placer, la verdad y el bien; que el hombre obtiene por medio de la interacción con el entorno, y a medida que este proceso cumple con su objetivo, el hombre alcanza su felicidad.

Es por ello por lo que en el ser humano se reconocen tres necesidades esenciales:

- Materiales.
- Conocimientos.
- Afectivas.

Para poder satisfacer dichas necesidades, el ser humano cuenta con un mecanismo interno, al que se denomina motivacional (motor de la acción), que es responsable de impulsarlo en la búsqueda de los satisfactores. Este mecanismo va evolucionando en la persona a medida que sus conocimientos aumentan.

En función del valor que el hombre persigue al actuar y la persona que recibe la acción, la motivación se define de la siguiente forma:

- Motivación extrínseca. Referida al placer, que impulsa al individuo a la realización de una acción concreta, debido a las retribuciones (premios o castigos) que alguien ha ligado a la ejecución u omisión de dicha acción.
- Motivación intrínseca. Se refiere a la verdad, y es la fuerza que atrae a un individuo hacia la realización de una acción concreta, debido a la propia satisfacción que atribuye a la ejecución de dicha acción.
- Motivación trascendente. Referida al bien, y es la fuerza que impulsa a los individuos a actuar debido a la utilidad que tienen sus acciones para otra persona.

De acuerdo a lo anterior, el concepto de motivación más completo es el que propone el Sr. Pérez López, pues establece un marco de referencia para aclarar el acto humano sin restricciones, es decir como un acto responsable, libre, con conocimiento de causa y efecto, y con una voluntad desarrollada por el ejercicio de las virtudes.

Una forma de influir en la conducta de los demás, respetando su libertad es por medio de la razón para llegar al acuerdo. Tres elementos intervienen en este proceso: la bondad del cambio, la forma de presentarlo y la autoridad moral de quien lo proponga.

Para que en el subordinado o en uno mismo sea factible el cambio, deberá darse un proceso de madurez que lo lleve a aumen-

tar su calidad motivacional, para lo cual se requiere que vaya acumulando experiencias adecuadas al actuar por motivación trascendente.

Esto ha sido en resumen lo que propone el Sr. Pérez López.

La posibilidad de que el empleado quiera lo que la empresa quiere de él, depende principalmente de dos aspectos:

- Que lo que quiera la empresa sea compatible con la dignidad y necesidades reales de los empleados.
- Que se acuda a las motivaciones internas de la persona. En estos casos, el jefe no puede determinar las motivaciones internas, por lo tanto, deberá buscar en sus acciones la generación de un ambiente que despierte dichas motivaciones, como puede ser la administración por calidad y el diseño enriquecido de las labores.

Los cambios de actitud son proporcionalmente más difíciles conforme es mayor la edad de los individuos; debe hacerse a la idea de que dichos cambios tomarán tiempo, que no se puede improvisar y que más vale empezar pronto. Un cambio en la motivación de los miembros de la empresa traerá consigo cambios en muchos aspectos de la misma (estilos de mando, sistemas estructurales, sistemas administrativos, etc.).

CAPITULO VIII

EMPRESAS SOBRESALIENTES

VIII. EMPRESAS SOBRESALIENTES

Hay una confusión entre creatividad e innovación.

La creatividad consiste en pensar cosas nuevas; la innovación en pensarlos y llevarlos a cabo.

Una nueva idea puede deambular por una empresa durante años, sin que llegue a ser utilizada, y no porque no se hayan reconocido sus méritos, sino porque nadie ha asumido la responsabilidad de convertirla en hechos. Si no se emplean las ideas, entonces son inútiles. La prueba de su valor está solamente en su realización.

La mayoría de las organizaciones se rigen por reglas que suponen que el trabajador medio es un vago y un incompetente, que lo único que trata es de fastidiar. Pero las personas responden bien si son tratadas como adultos.

Hay que tratar a las personas como socios, con dignidad y con respeto.

Difícilmente encontraremos un aspecto más importante en las empresas sobresalientes que el respeto por el individuo. Pero ningún factor es suficiente por sí solo para infundir vida a una idea. Para ello estas empresas necesitan de dispositivos estructurales, sistemas, estilos y valores que se refuerzan entre sí y permiten que las empresas destaquen por su actitud para lograr resultados extraordinarios con personas comunes.

Estas empresas ofrecen a su personal el control de su destino; crean significado para las personas. Convierten al hombre y a la mujer medianamente dotados en triunfadores. Permiten e incluso favorecen que las personas sobresalgan; acentúan los aspectos positivos.

Hablamos de un aspecto realista del individuo y de la voluntad de adiestrarlo, de establecer expectativas razonables y claras para él y de garantizarle la necesaria autonomía práctica para que pueda hacer aportaciones en su trabajo.

En las empresas sobresalientes la orientación hacia las personas empezó hace un decenio: política de pleno empleo en época de recesión, énfasis en el entrenamiento cuando la norma era no hacerlo, tuteo generalizado en una época más formal que la nuestra, etc. La preocupación por el personal corre por las venas de los directivos de estas instituciones.

Dicha orientación está profundamente arraigada en el lenguaje mismo.

Las empresas sobresalientes se basan en resultados; el grado de exigencia es probablemente mayor en las empresas menos destacadas y característicamente más impulsadas por sistemas formales, pues no hay nada más grato que sentirse necesario; una sensación fascinante que alienta grandes esperanzas. Y si son los propios compañeros los que tienen esas esperanzas, entonces el incentivo

es todavía mayor.

En las instituciones que practican la alabanza insincera, digan lo que digan, casi todo lo que acabamos de decir se pierde.

Cuando se ensaya un nuevo programa como la administración por objetivos, los círculos de calidad, según los dictados por la moda, pronto es rechazado o burocratizado, atribuyéndose a los sindicatos o a la mala voluntad de los empleados. Rara vez se atribuye al interés por parte de la división.

Los círculos de calidad son sólo la última de una larga lista de herramientas, que aunque sean muy útiles, también pueden servir como cortina de humo, mientras que la dirección sigue sin cumplir su cometido de lograr que el personal se interese de verdad por la empresa. No hay modo de que tales programas se afiancen sin el apoyo de todo el equipo de la alta dirección.

La mayoría de las empresas sobresalientes también emplean sistemas de administración por objetivos y círculos de calidad, probablemente han ensayado la formación de equipos y quizás estén utilizando todavía todos estos recursos. Pero también tienen sistemas de incentivos económicos y también no económicos; tienen también gran variedad de programas experimentales o recientemente introducidos. Ningún dispositivo es eficaz por tiempo indefinido, ni siquiera en las mejores instituciones. El secreto consiste en abordar el problema como si se tratase de un nuevo producto.

La comunicación cara a cara es el instrumento más eficaz para conseguir que la gente se interese por el trabajo, para mantener la credibilidad y generar entusiasmo. Es esencial dar a conocer todas las cifras de resultados y la actuación de la organización a todo el personal e intercambiar con él impresiones acerca de las mismas.

Tenemos la obligación de proporcionar formación y oportunidades de promoción a todos los colaboradores productivos que deseen perfeccionarse en el trabajo, ampliar su horizonte profesional o simplemente enriquecer su cultura general.

Es esencial ofrecer seguridad de permanencia en el empleo al personal.

Hay que crear programas de incentivos basados en ideas y sugerencias, así como en el trabajo arduo, y establecer un fondo común de recompensas.

Dejemos que el personal haga lo que tiene que hacer.

No hay que perder el tiempo en tonterías. No establecemos procedimientos ni tenemos exceso de staff. Cuando estoy en los dos metros donde se desenvuelve el operario que maneja la máquina lo mejor que puedo hacer es escucharle.

Se hizo todo lo imaginable para generar entusiasmo...

Nuestro primitivo énfasis en las relaciones humanas no estuvo motivada por el altruismo, sino por la simple convicción de que

si respetábamos a nuestros hombres y les ayudábamos a respetarse a sí mismos, la empresa se beneficiaría.

Aspectos comunes sorprendentemente similares en los datos de las empresas sobresalientes son:

1. El lenguaje. En las instituciones orientadas hacia las personas, el lenguaje tiene una esencia común.

Otra de las características más asombrosas de las empresas sobresalientes es la aparente ausencia de una cadena de mando rígida. Por supuesto, para las grandes decisiones dicha cadena no existe, pero nunca se utiliza para la comunicación cotidiana.

En las empresas sobresalientes la configuración física de las instalaciones es distinta. La informalidad puede manifestarse en forma de ambientes austeros, puertas abiertas, menos paredes y menos despachos.

Las personas se sienten eufóricas porque las cosas han salido bien y, si se les permite empiezan a actuar de un modo nuevo. Al hacerlo así, van sucediendo más cosas buenas. Las experiencias felices, hacen que las personas hablen con entusiasmo, bullen y contagien su alegría y alborozo.

Los miembros del personal adquieren una motivación estética. Hasta que, por último, un aire invencible conduce a la realización de los objetivos.

Hay empresas, que aceptan deliberadamente encargarse de contratos pequeños y antieconómicos con la única finalidad de proporcionar oportunidades prácticas a los directores de proyectos para que se adiestren pronto en trabajos completos.

Otro aspecto notorio de la orientación de las empresas sobresalientes es el modo en que socializan a sus nuevos gerentes. Primero por la contratación seleccionada; posteriormente por el puesto inicial, que puede ser el elemento más importante. A estas empresas les gusta iniciar a sus aspirantes a gerentes en puestos "de segundo orden" que estén en la corriente principal de su actividad.

La idea de socializar a los gerentes iniciándolos en tareas de segundo orden difiere sorprendentemente de lo que vemos en muchas otras grandes empresas. Los "masters" en administración de empresas u otros aspirantes a gerentes, por lo costoso que son, empiezan en puestos de staff y pasan años en ellos sin llegar nunca a conocer de cerca la realidad de la empresa.

Una importante ventaja de iniciar la carrera a los futuros directivos desde abajo es que se les hace realistas. Los que se foguean en los puestos de trabajo de la corriente principal de la empresa, en la fabricación o en la venta de partes, no es probable que después se dejen engañar por las abstracciones de la planeación, de la investigación de mercado o de los sistemas adminis

trativos cuando asciendan. Además, se desarrolla su instinto para los negocios. Aprenden a administrar no sólo mediante números sino también, y lo que quizás es más importante, mediante la intuición de lo que es el negocio. Han estado en primera línea con instinto certero.

El siguiente paso del proceso de socialización es el aprendizaje mediante prototipos y patrones. Mediante anécdotas moralizantes el novato aprende a realizar correctamente su tarea. Las anécdotas giran alrededor del servicio al cliente; vienen a decir que aunque a veces se fracase hay que perseverar en la búsqueda de la innovación.

Es notable la importancia que se concede a la disponibilidad de información como base para la autocomparación con los compañeros. Por extraño que parezca éste es el mecanismo de control básico en las empresas sobresalientes.

Los objetivos generales y los valores están tan presentes y la información se comparte de un modo tan amplio, que todos saben rápidamente si se está haciendo bien el trabajo y quién lo hace bien o mal.

Llevar la información hasta los lugares de trabajo constituye un paso importante en la eliminación de las barreras que separan a la dirección de los trabajadores; tal medida, más que ninguna otra, permite hacer explícitos los objetivos y concreta la na-

turalidad de su colaboración.

Nada hay peor para la moral de los subordinados que la falta de información.

La dirección no intimida al personal con números. Los superiores no les dicen a los subordinados lo que tienen que hacer. Por otra parte, la información es evaluadora en cuanto que pone en juego una fuerza muy poderosa, a saber, la presión de los compañeros.

Lo que se logra medir se consigue hacer. El simple acto de medir equivale a decir que se haga, ya que con ello se centra la atención de la dirección en dicha área. Se facilita el acceso a la información y el personal responde.

En un caso de ausentismo la dirección lo intentó todo, pero el nivel de ausentismo no bajó; finalmente se puso un tablero con los nombres de todos los trabajadores, y se coloca una estrella cuando el trabajador se presenta a trabajar, porque el ausentismo disminuyó espectacularmente de un día para otro.

Probablemente somos más sensibles a la comparación de resultados de lo que nos imaginamos. Respondemos mejor y con más intensidad cuando la información no tiene por objetivo ponernos en evidencia o evaluarnos.

"Un hombre no te venderá su vida, pero te la dará a cambio de una condecoración. "Así dijo un soldado de infantería de la

segunda guerra mundial.

Es sorprendente la riqueza de incentivos no económicos utilizados por las empresas sobresalientes. Nada hay más poderoso que los refuerzos positivos. Las empresas que destacan por su rendimiento, destacan también en la forma en que utilizan dichos refuerzos. Buscan activamente un sinfín de excusas para conceder recompensas.

Cuando el número de premios es alto, se ve menos remota la posibilidad de ganar algo, y entonces el hombre medio se esfuerza en pos del éxito. Muchas empresas creen en recompensas especiales; pero las utilizan exclusivamente para honrar a los pocos que están arriba, que por cierto ya estarán tan motivados que habrían actuado igual de todos modos. Para quien son realmente importantes los premios es para el hombre común que ha dado un buen partido. La clave real del éxito consiste en ayudar a ese 60% de medianamente dotados a subir unos cuantos peldaños.

La mayoría de las empresas japonesas ni siquiera tienen algo parecido a un organigrama, hay consejeros delegados que ejercen gran influencia en las empresas y a pesar de ello rara vez aparecen en el organigrama. Muchos de ellos tienen responsabilidades de línea, pero tampoco figuran en los organigramas.

En Japón no es frecuente hablar de "organización" en sentido estructural o para referirse a algo que no sea la empresa en su conjunto.

Se encuentra una estructuración menos obvia y desde luego menos niveles jerárquicos en la mayoría de las empresas sobresalientes.

En una organización enorme, bastan pocos niveles para que funcione. El excesivo número de niveles tal vez sea lo que más contribuye a la rigidez y lentitud burocráticas.

Para justificar su propia existencia, cada nuevo nivel administrativo genera más trabajo y perturba con ello a los demás. Todo mundo parece ocupado, pero en realidad se trata de labores administrativas innecesarias.

El mérito de lo pequeño es que resulte más manejable, y sobre todo, induce a una mayor adhesión. Un directivo es capaz de comprender de verdad algo que es pequeño y donde prevalece una disciplina. Y lo que es más importante incluso en las instituciones donde trabajan miles de personas, si las divisiones son lo bastante pequeñas, o si hay otras formas de simular la autonomía, el individuo sigue contando y puede destacar.

Anteriormente ya afirmamos que la necesidad de sobresalir, de contar en calidad de individuo, es algo esencial. Sencillamente, no conocemos ningún otro modo de que los individuos puedan sobresalir si no es que el tamaño de las unidades productivas tengan un tamaño humano.

Las empresas más rentables habían determinado que las más

eficaces eran sus fábricas pequeñas y no las grandes.

La dirección puede mantener contacto personal con cada uno de los empleados. No se necesita una fábrica con cinco mil trabajadores para reducir los costos; y esto nos da una gran flexibilidad. Se concede gran importancia a los contactos personales con los empleados.

Una administración capaz de responder a los problemas que se presentan, un staff al servicio de los trabajadores, es lo que se obtiene a cambio de la pequeñez. Los supervisores conocen a las familias de los trabajadores y sus preocupaciones. Se considera que de un pequeño tamaño emanan creatividad y variedad; porque quien conoce mejor el trabajo es quien está cerca de él. En las grandes unidades productivas, antes de que se apruebe algo, la persona que sugirió la idea ya no se acuerda de ella o no se le reconoce el mérito. Se quiere que cada individuo sea responsable de la imagen de su empresa. Estos rasgos solamente pueden existir si se mantiene un tamaño pequeño de fábrica.

Las ventajas económicas de la actividad industrial a gran escala se exageraron desmedidamente en conjunto, especialmente durante la fiebre de fusiones y racionalización que sacudió a Europa durante los años sesentas. La conclusión general que puede deducirse de los estudios de escala de producción industrial es que aunque existan importantes umbrales de economía para la pequeña

empresa que trata de adquirir un tamaño medio en las instalaciones de mayor envergadura no existen muchas pruebas en el mismo sentido.

Existe una fuerte correlación entre el tamaño de las instalaciones y la intensidad de los conflictos laborales, los niveles de rotación del personal y otras costosas manifestaciones de insatisfacción.

La conclusión que extraemos de lo anterior, es que sea cual fuere el sector económico en cuestión, parece que cuando se reúnen quinientas personas bajo un mismo techo se originan problemas sustanciales e imprevisibles. Lo que es más importante, incluso para las empresas más preocupadas por los costos, lo pequeño no sólo es más innovador sino también más productivo.

El testimonio más significativo de que lo pequeño es bello se halla incluso en los niveles más bajos como la sección de producción o círculos de calidad.

El equipo es el factor crítico, independientemente en que se ponga el énfasis: servicio, innovación o productividad.

Es sencillamente asombroso como se pueden fraccionar las actividades en formas más pequeñas, y conseguir que el personal se motive si uno lo intenta.

Lo que es más importante, los objetivos los establece siempre el propio equipo. Los equipos fijan sus propios objetivos de

perfeccionamiento y miden sus progresos en función de ellos.

Una vez tras otra los miembros del equipo se marcan objetivos que consideran estimulantes, pero realistas; y una vez en marcha el programa, comprueban que no sólo alcanzan sus objetivos sino que los superan, cosa que rara vez sucede cuando éstos se fijan para en lugar de por el equipo. Así pues, cuando hablamos de mejorar la efectividad del personal, nos referimos a darle estas oportunidades para aprovechar sus propios recursos creativos. Por último, no se desperdicia ninguna ocasión de celebrar los logros de equipo; son frecuentes las revisiones a todos los niveles sin que falten los que no vacilan en comunicar periódica y directamente sus avances al consejo de administración.

Las personas sólo pueden ser ellas mismas en grupos pequeños y comprensibles.

Las empresas sobresalientes profesan una filosofía profundamente arraigada, algunos de cuyos principios pueden enunciarse en expresiones tales como: "respeto al individuo", "haz que las personas triunfen", "permíteles sobresalir", "trata a las personas como adultos".

Por desgracia la grandeza lleva consigo la complejidad. Y la mayoría de las grandes empresas responden a la complejidad con la complejidad, diseñando sistemas y estructuras complejas, y posteriormente contratan más staff para poder absorber dicha complejidad.

El tamaño genera una legítima complejidad, y es perfectamente razonable una compleja respuesta estructural. Para que una empresa funcione hay que hacer que todo resulte comprensible para muchas personas que han de conseguir que las cosas se hagan; esto implica conservar la sencillez.

Tan pronto como una organización emprenda actividades muy diversas y se ve obligada a apartarse de la estructura sencilla, la funcional, se multiplican las dimensiones en torno a las cuales podría descentralizarse.

El problema más crítico parece residir en el hecho de que, en nombre de el "equilibrio", todo está de algún modo subordinado a todo lo demás. La organización se paraliza porque la estructura no sólo no establece con claridad las prioridades sino que automáticamente las diluye. En efecto, al subordinado se le dice: "todo es importante"; "presten atención a todo por igual". Esto es paralizante.

Es preocupante el modo en que el concepto ha sido adulterado hasta el extremo de que intentar determinar quién es el responsable de qué y en qué circunstancias; dudando de a quién informar, llevarlo todo como es debido, es algo casi imposible.

Las empresas sobresalientes han evitado tales circunstancias de diversas formas, pero sobre todo simplificando su estructura;

una estructura bastante estable (como puede ser la división de productos), permite que todos se entiendan y se puedan abordar las complejidades de la vida cotidiana.

Se pueden reorganizar de un modo más flexible, frecuente fluido, y logran utilizar más eficazmente figuras temporales tales como los grupos operativos y los centros de proyectos.

Hay también otros atributos que contribuyen a mantener flexible y fluida la organización; por ejemplo, una política de personal que garantice la seguridad y haga que las personas dependan menos del departamento concreto de la organización en que presentan sus servicios.

La estructura más frecuente y sencilla que encontramos es la división de productos.

Una vez que el gran monstruo está en marcha, se crearán ineficiencias que pasarán inadvertidas, y aunque la dirección las advierta, no las eliminará agresivamente, porque carecerá de control sobre ellas.

Entre los factores de apoyo que hacen funcionar a estas estructuras que utilizan las divisiones de productos como elementos de construcción, podemos citar.

1. Integridad divisional. Todas las funciones principales, incluidos desarrollos de productos, finanzas y personal

están presentes en cada una de las divisiones.

2. La constante proliferación de nuevas divisiones y el fomento de esta actitud.
3. Un conjunto de pautas que establecen cuándo un nuevo producto o líneas de productos han de convertirse en modo automático en una división independiente.
4. El movimiento de personas e incluso de productos o líneas de productos entre divisiones.

Las empresas en que se aprecia la sencillez de la pequeña división del producto, concede gran importancia al desplazamiento de la autoridad hacia los peldaños inferiores de la escala jerárquica y a la preservación y maximización de la autonomía práctica de gran número de personas. Tales cosas no son posibles sin una configuración fundamental lo bastante simple.

Curiosamente, la simplicidad de la disposición estructural básica facilita la flexibilidad organizativa, se aprovechan mejor los grupos operativos, los centros de proyectos y otros dispositivos para que marche la empresa.

La sencillez organizativa hacen que se necesiten menos miembros en el staff para que las cosas funcionen. El resultado final equivale a tener menos administradores y más operadores.

La capacidad de control tiene sus límites; normalmente nadie

puede controlar a más de seis o siete personas a la vez, cosa que los japoneses consideran absurda.

Uno de los mayores contrastes entre las empresas japonesas y las norteamericanas reside, de hecho, en el número de niveles administrativos intermedios.

En la mayoría de las empresas, los mandos intermedios tienen realmente poco que hacer, aparte de frenar las ideas que bajan y suben; los mandos intermedios son una esponja.

Para satisfacer la necesidad de eficiencia en lo fundamental tenemos el pilar de la estabilidad; para responder a la necesidad de innovación periódica, la base de la iniciativa, y para evitar el estancamiento, la base de la eliminación de hábitos.

La forma de permanecer pequeño es segregarse constantemente las actividades nuevas o ampliadas, convirtiéndolas en nuevas divisiones.

La erradicación de hábitos, abarca en particular la voluntad de reorganizarse de modo periódico y con carácter temporal para emprender avances concretos.

Por reorganización periódica entendemos:

1. La voluntad de crear periódicamente nuevas divisiones fraccionando las antiguas a medidas que se agrandan y burocratizan en exceso.

2. La voluntad de cambiar productos o líneas de productos en tre divisiones de forma que se aprovechen las ventajas de un talento gerencial, especial o con motivo de nuevas orientaciones de mercado.
3. La voluntad de elegir las personas de mayor talento y reunir las en equipos de proyectos destinados a resolver unos cuantos problemas organizativos fundamentales o ejecutar una medida organizativa de importancia, siempre con la idea de que tal atribución es temporal.
4. La voluntad genérica de reorganizar y redistribuir cada casilla en función de las necesidades, al mismo tiempo, que se mantiene la integridad de la forma central básica.

La reorganización periódica es un modo de hacer frente a los cambios en las presiones sin necesidad de crear enormes dispositivos permanentes, tales como comités integrales, que se ocupan de todos los problemas posibles desde todas las diferentes dimensiones.

En esencia es la coexistencia de una firme dirección central y una máxima autonomía individual. Por un lado rigidamente controladas, pero al mismo tiempo permiten, e incluso fomentan la autonomía, a la iniciativa y la innovación por parte del personal no directivo.

No tienen más que empujar constantemente. Se cometen todos

los errores que pueden cometerse, pero siguen empujando.

Se introdujo un notable cambio económico; se pintó de blanco la fundición, insistiendo en que prestarían atención a la calidad, así como a la limpieza y a la seguridad, y que por consiguiente vendría la disminución de costos. Si uno fabrica con buena calidad, no tiene nada que hacerse dos veces. No hay nada como la calidad, porque hacerlo todo lo mejor posible para cada cliente y para cada producto afecta prácticamente a todos los esfuerzos y funciones de la empresa.

La pequeña instalación resulta ser más eficaz; el obrero motivado y muy productivo, en comunicación y en competencia con sus compañeros supera en productividad una y otra vez al obrero de las grandes instalaciones. Esto es así tanto en las fábricas como en los equipos de proyectos, las divisiones y la totalidad de la empresa.

Costos y eficiencia, a la larga, son consecuencia del énfasis en la calidad, la participación, el servicio, la capacidad de innovación, la comunicación de los resultados, el entusiasmo y la preocupación por resolver problemas externos adaptándose al cliente.

La autonomía es fruto de la disciplina. Esta proporciona el marco de actuación. Crea en las personas la confianza que emana de expectativas estables acerca de lo que realmente importa.

Un exceso de disciplina mal encauzada terminará con la autonomía.

En las empresas sobresalientes las reglas tienen una proyección positiva, se refieren a la calidad, servicio, innovación y experimentación. Centran su atención en lo opuesto de la restricción; la mayoría de las empresas se concentran en el control, la limitación y la compulsión; las reglas pueden reforzar las características positivas.

Las empresas que sobresalen se orientan al mismo tiempo hacia el exterior y hacia el interior de la misma. Hacia el interior, por ejemplo, se centra en el obrero de línea, no fundamentalmente en el seno del departamento de control de calidad. Los estándares de servicio están asimismo autovigilados. La empresa prospera con la competencia interna.

La satisfacción de las personas como humanos ofrecen significado para las personas además de dinero, se da a las personas una misión por cumplir, junto con la sensación de ser importantes. Todos los individuos se convierten en pioneros, experimentadores y líderes. Se crea una sensación de entusiasmo de formar parte de lo mejor, de producir algo de calidad que todo el mundo valora. Por tales motivos el trabajador medio de la empresa contribuye, - aporta ideas, introduce innovaciones en el servicio al cliente y en la producción de artículos de calidad.

CAPITULO IX

CONCLUSIONES

IX. CONCLUSIONES

La Empresa es una sociedad económica - social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción totalmente útil de acuerdo con las exigencias y necesidades del bien común.

En la actualidad, es necesario que los sistemas administrativos promuevan todos los elementos que tengan como consecuencia el progreso de la empresa, principalmente en lo referente a lo económico, pero también y de manera especial todo aquello que fomente las buenas relaciones humanas entre las personas que comprenden la empresa.

La supervisión es una función muy importante porque sobre quienes la realizan recae la responsabilidad de obtener la mejor eficiencia en todos aspectos. Esto es posible lograrlo si se dirigen en forma correcta las actividades del personal dependiente.

Es por esto que para la empresa de cualquier ramo, pública o privada, es importante que las jefaturas supervisen en forma eficaz el desempeño del trabajo de los subordinados.

La supervisión se aplica a cualquier nivel de mando o función dentro de la organización.

La eficiencia personal y de grupo aumenta cuando se logra formar un verdadero equipo de trabajo, para lo cual es un elemento muy importante la delegación de la autoridad, pues al hacerlo de una manera correcta se aprovecha mejor el tiempo en el trabajo y se fomenta la competencia para el mejor desarrollo de las labores; por esto son también muy importantes el adiestramiento de los subordinados y el logro de las buenas relaciones humanas.

Los jefes intermedios deben comprender la importancia de ser buenos supervisores para el éxito personal y de la empresa en general, influyendo positivamente a su personal en todos aspectos, guiándolos y encauzándolos a una permanente superación personal.

La actividad de supervisión es muy importante dentro de las organizaciones actuales, y se enfrenta a problemas de tipo administrativo técnico y humano que deben resolverse de la más eficiente forma posible.

El adiestramiento o entrenamiento del personal es una manera muy importante de establecer relaciones personales que logren el respeto y confianza entre los diferentes niveles jerárquicos en la empresa.

La capacitación es un proceso continuo inevitable que no debe formar hábitos pero que si implica un cambio de actitudes y con

portamiento, por lo que se debe de dirigir en forma correcta y conveniente.

La motivación de las personas en la capacitación es necesaria para el proceso de aprendizaje, y los diferentes móviles deben conocerse para así saber los incentivos que se puedan aplicar para que dicho proceso sea logrado.

Las empresas tienen una personalidad que proviene de la cultura dominante de su personal y que se reafirma por medio del proceso de socialización.

Las empresas sobresalientes tienen como base común la comprensión y satisfacción de las necesidades humanas, pues la satisfacción de las personas como humanos ofrece significado a sus vidas y bienestar económico.

Estas empresas conceden autoridad a los niveles inferiores de la organización con una filosofía y un sistema que dan significados que trascienden en el personal de toda la empresa. Dicho sistema comprende la ausencia de rigidez en la comunicación y el mando, un ambiente informal, procesos de socialización y aprendizaje y también de disponibilidad de información que conllevan a una estructura simple de pocos niveles jerárquicos con reglas de proyección positiva y sin restricciones, y por tanto con una gran capacidad de reorganización y creatividad.

El supervisor o jefe intermedio tiene una influencia decisiva en el éxito administrativo de la pequeña, mediana y grande empresa, y por lo tanto se requiere que dichos jefes afronten sus responsabilidades con el más alto grado de eficiencia que sea posible.

B I B L I O G R A F I A

- "Psicología de la Motivación"
C. N. Cofer, M. H. Appley
Ed. Trillas. México, 1979, 5a. impresión.
- "Manejo de Personal y Relaciones Industriales"
Dale Yoder
Ed. CECSA. México, 1981, 7a. impresión.
- "En Busca de la Excelencia".
Thomas J. Peters, Robert H. Waterman Jr.
Ed. Lasser Press. México, 1982.
- "Efectividad Gerencial"
W. J. Reddin
Ed. Diana. México, 1985, 6a. impresión.
- "Conceptos de Motivación"
Benito Celorio
IPADE. México, 1988.
- "Tecnología Motivacional"
Benito Celorio
IPADE. México, 1988.
- "Administración de Recursos Humanos"
Fernando Arias Galicia
Ed. Trillas. México, 1980, 10a. impresión.