




Psicología organizacional

SEGUNDA EDICIÓN

 Pearson

Fernando Zepeda Herrera

Psicología organizacional

Fernando Zepeda Herrera

ADDISON WESLEY LONGMAN
una empresa PEARSON

MÉXICO • ARGENTINA • CHILE • COLOMBIA
COSTA RICA • ECUADOR • ESPAÑA • ESTADOS UNIDOS
PERÚ • PUERTO RICO • URUGUAY • VENEZUELA

ZEPEDA, FERNANDO

Psicología Organizacional

Addison Wesley Longman de México, S.A. de C.V.
México, 1999

ISBN: 968-444-308-0

Materia: Psicología

Formato: 17 x 23

Páginas: 368

EDITOR:

SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN:

CORRECCIÓN DE ESTILO:

DISEÑO DE PORTADA:

ENRIQUE QUINTANAR DUARTE

SELENE CORONA VALLEJO

EVA MURIEL

JUAN BERNARDO ROSADO

ZEPEDA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL, 1a./Ed.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma, ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

Derechos Reservados © 2008
respecto a la primera edición
en español publicada por:

ADDISON WESLEY LONGMAN DE MÉXICO, S.A. DE C.V.
Calle 4 No. 25, segundo piso
Fraccionamiento Industrial Alce Blanco
53370, Naucalpan de Juárez, Edo. de México

ISBN 968-444-308-0

Miembro de la Cámara de la Industria Editorial Mexicana Reg. Núm. 1031

Impreso en México. *Printed in Mexico*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

03 02 01 00 99

CONTENIDO

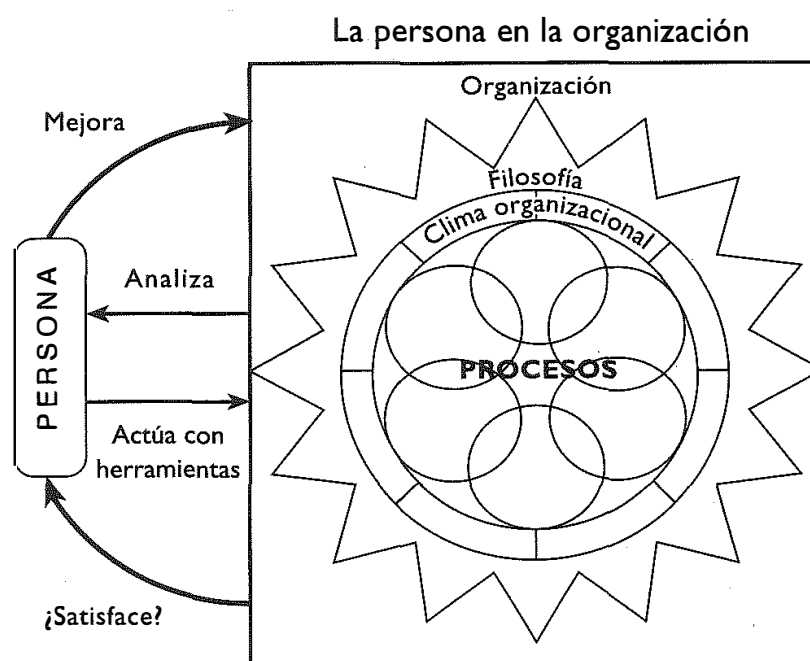
<i>Introducción. El hombre y el trabajo, la pieza clave</i>	vii	Aportaciones de la psicología de las organizaciones	29
Referencias bibliográficas	x	Autoevaluación	30
 		Ejercicios en clase	31
<i>Capítulo 1. El campo de la psicología organizacional</i>	1	Ejercicios en campo	31
Objetivo de enseñanza	2	Lecturas complementarias	31
Los conceptos	3	Referencias bibliográficas	31
Sus relaciones	4	 	
Sus roles	6	<i>Capítulo 4. Visión, misión y filosofía organizacionales</i>	33
Sus insumos	6	Objetivo de enseñanza	34
Sus productos	6	Importancia de la visión, misión, la filosofía	35
Los beneficiarios	7	¿Cómo se elabora la enunciación de la visión, la misión y la filosofía?	37
Su eficacia	8	Elementos de la filosofía organizacional	40
Autoevaluación	9	Factores que facilitan el apego a la filosofía organizacional	42
Ejercicios en clase	9	Obstáculos a la definición, difusión e implementación	43
Ejercicios en campo	10	Autoestima y filosofía organizacional	45
Lecturas complementarias	10	Autoevaluación	45
Referencias bibliográficas	10	Ejercicios en clase	46
 		Ejercicios en campo	46
<i>Capítulo 2. La psicología organizacional en México</i>	11	Lecturas complementarias	46
Objetivo de enseñanza	12	Referencias bibliográficas	47
Las de Chile	12	 	
Las de dulce	16	<i>Capítulo 5. Formación de equipos de trabajo</i>	49
Las de manteca	18	Objetivo de enseñanza	50
... ¿Y la psicología organizacional?	19	El significado de la formación de equipos	51
Autoevaluación	20	Proceso de desarrollo del equipo	53
Ejercicios en clase	20	Los equipos de alto rendimiento	55
Ejercicios en campo	20	La inclusión, el control y la apertura para lograr el alto rendimiento	58
Lecturas complementarias	21	Principales obstáculos psicológicos a la formación de equipos	59
Referencias bibliográficas	21		
<i>Capítulo 3. El cambio organizacional</i>	23		
Objetivo de enseñanza	24		
El cambio	25		
Factores que lo impulsan y factores que lo bloquean	26		
Cómo enfrentar la resistencia al cambio	28		
Los agentes de cambio	29		

Autoevaluación	59	Factores personales que favorecen la creatividad	97
Ejercicios en clase.....	60	Factores organizacionales que favorecen la creatividad	98
Ejercicios en campo	60	Principales barreras psicológicas que inhiben la creatividad	99
Lecturas complementarias.....	60	Autoevaluación	103
Referencias bibliográficas	60	Ejercicios en clase.....	103
<i>Capítulo 6. Liderazgo y relaciones jefe-colaborador.....</i>	<i>63</i>	Ejercicios en campo	103
Objetivo de enseñanza	64	Lecturas complementarias	104
Relevancia del liderazgo en las organizaciones	65	Referencias bibliográficas	104
¿Qué es un líder?	65	<i>Capítulo 9. La toma de decisiones ...</i>	<i>105</i>
El líder autocrático	67	Objetivo de enseñanza	106
El líder carismático	67	Niveles de decisión. Los pasos de la toma de decisiones	108
El líder situacional	68	La toma de decisiones lógica y la toma de decisiones emocional	109
El líder participativo	70	Técnicas para decidir	111
El líder relacional.....	71	Estilos comunes en la toma de decisiones en las organizaciones	112
El líder por asesoría	71	Repercusiones psicológicas de los diferentes estilos de la toma de decisiones	114
El líder completivo	73	El poder de decidir	119
Liderazgo y filosofía organizacional.....	73	Autoevaluación	119
Liderazgo y formación de equipos de trabajo	74	Ejercicios en clase.....	120
Los principales temores en la actuación de los líderes	74	Ejercicios en campo	120
Autoevaluación	75	Lecturas complementarias	120
Ejercicios en clase.....	75	Referencias bibliográficas	120
Ejercicios en campo	75	<i>Capítulo 10. Motivación.....</i>	<i>123</i>
Lecturas complementarias.....	75	Objetivo de enseñanza	124
Referencias bibliográficas	75	Teorías motivacionales más comunes	125
<i>Capítulo 7. Solución de problemas...</i>	<i>77</i>	¿Dónde se origina la motivación?	129
Objetivo de enseñanza	78	Los factores higiénicos y los factores motivacionales	130
Visión sistémica de la solución de problemas	78	Los modelos participativos y la motivación.....	132
Niveles de explicación de los problemas	81	Autoevaluación	133
Leyes que facilitan la comprensión y solución de problemas.....	82	Ejercicios en clase.....	133
Visión psicológica de la solución de problemas	85	Ejercicios en campo	133
Autoevaluación	88	Lecturas complementarias	133
Ejercicios en clase.....	88	Referencias bibliográficas	133
Ejercicios en campo	90	<i>Capítulo 11. Solución de conflictos ..</i>	<i>135</i>
Lecturas complementarias.....	90	Objetivo de enseñanza	136
Referencias bibliográficas	90		
<i>Capítulo 8. Creatividad</i>	<i>91</i>		
Objetivo de enseñanza	92		
El proceso creativo	93		

¿Por qué molestarse en solucionar los conflictos?	138	Contratación	193
Modelos de solución de conflictos	139	¿Qué hacer con los no elegidos? ..	193
La negociación	144	La confidencialidad de	
Factores que mejoran la habilidad de negociar y de resolver conflictos	145	la información	194
Factores que inhiben la habilidad de negociar y de resolver conflictos	145	Inclusión en la nómina.....	194
Autoevaluación	147	Alta ante autoridades	195
Ejercicios en clase	147	Preparar la vinculación total	195
Ejercicios en campo	147	Integración al desarrollo	195
Lecturas complementarias.....	147	Interrelación con factores organizacionales.....	196
Referencias bibliográficas	147	Autoevaluación	198
<i>Capítulo 12. Participación y reconocimiento</i>	149	Ejercicios en clase.....	199
Objetivo de enseñanza	150	Ejercicios en campo	199
Beneficios de la participación....	150	Lecturas complementarias.....	199
Los modelos participativos	152	Referencias bibliográficas	199
Sistemas de reconocimiento a la participación	155	<i>Capítulo 14. Retención del personal hacia la empresa</i>	201
¿Dónde quedan los líderes en los modelos participativos?	158	Objetivo de enseñanza	202
Barreras para la adopción de los modelos participativos	159	El desarrollo de las personas	203
Autoevaluación	160	Detección de necesidades de capacitación	207
Ejercicios en clase	161	La primera necesidad: la inducción	207
Ejercicios en campo	161	Detección de otras necesidades de capacitación	210
Lecturas complementarias.....	161	Definición de objetivos	217
Referencias bibliográficas	161	Determinación de contenidos ...	220
<i>Capítulo 13. Atracción del personal hacia la empresa</i>	163	Elección de los participantes.....	223
Objetivo de enseñanza	164	Programación de la capacitación .	224
¿Qué es el subproceso de atracción del personal?	165	Elección de instalaciones.....	225
Vacante	167	Elección de los instructores.....	225
Requisición de personal.....	168	Elección y preparación de ayudas audiovisuales	226
Perfil del puesto	168	Coordinación de la capacitación .	227
Reclutamiento	176	Evaluación de la capacitación....	227
Presolicitud	178	Comunicación organizacional interna	231
Solicitud	178	Sistemas de reconocimiento al personal	239
Entrevista inicial.....	182	Compensación al personal	239
Exámenes psicométricos	184	Equidad interna	241
Exámenes de aptitudes	187	Competitividad y mercado de sueldos	241
Entrevista especializada	188	Sistemas de compensación del personal	242
Examen médico	190	Prestaciones	243
Estudio socioeconómico	192	Compensación y evaluación del desempeño	243
		Evaluación del desempeño	244
		El desarrollo hacia otros puestos..	248

Los planes de carrera	251	<i>Capítulo 16. Desarrollo funcional</i>	
Catálogos de personal clave	252	<i>de la organización.....</i>	293
Redes de ascenso.....	253	Objetivo de enseñanza	294
Los programas de entrenados....	254	El desarrollo funcional	295
Desarrollo social	255	Comunicación y desarrollo	
El desarrollo personal	256	funcional	300
Auditoría para identificar los		Los actos de lenguaje que abren y	
mecanismos de retención		cierran posibilidades.....	303
del personal valioso en		Aplicación del análisis de los actos	
una organización	257	del lenguaje al desarrollo.....	306
Misión	258	Aplicación de la visión sistémica al	
Organización encargada de retener		desarrollo funcional	307
y desarrollar al personal	258	Las competencias	311
Personal del departamento	259	La identidad pública y los estados	
Reclutamiento y selección.....	260	ánimicos.....	312
Capacitación y desarrollo	261	Las decisiones en apoyo	
Relaciones con los empleados .	262	al cambio	315
Planeación de los recursos		Mejora del clima organizacional .	316
humanos	263	Autoevaluación	318
Autoevaluación	264	Ejercicios en clase.....	318
Ejercicios en clase.....	265	Ejercicios en campo	319
Ejercicios en campo	265	Lecturas complementarias.....	319
Referencias bibliográficas	266	Referencias bibliográficas	319
<i>Capítulo 15. Desarrollo estructural</i>		<i>Capítulo 17. Conocimiento del</i>	
<i>de la organización.....</i>	267	<i>consumidor</i>	321
Objetivo de enseñanza	268	Objetivo de enseñanza	322
El diseño organizacional	269	Éste es el cliente	323
Estructura y estrategia de negocio	269	Mercadotecnia y psicología	
Identificación de las áreas que		organizacional.....	329
compondrán una estructura ...	269	El aseguramiento de la calidad de	
Los tipos de estructuras	272	los productos.....	334
Los niveles organizacionales.....	273	Las cinco brechas de un servicio	
La distribución de roles en las		de calidad	337
estructuras	277	Métodos de aseguramiento de la	
El ciclo de vida de las		calidad de los servicios	338
organizaciones	280	La psicología del consumidor	341
Definición de los puestos en una		Autoevaluación	343
estructura.....	282	Ejercicios en clase.....	343
Descripción de puestos	285	Ejercicios en campo	343
Valuación de puestos.....	289	Lecturas complementarias.....	344
Autoevaluación	290	Referencias bibliográficas	344
Ejercicios en clase.....	292		
Ejercicios en campo	292	<i>Glosario</i>	345
Lecturas complementarias.....	292		
Referencias bibliográficas	292	<i>Índice analítico</i>	355

El hombre y el trabajo, la pieza clave



El propósito de todo estudio de psicología es la persona. Ésta es el centro y el punto de partida y de llegada de cualquier sistema creado por ella misma. Así, la psicología organizacional tiene a la persona como el vértice de su investigación y de su acción.

Por alguna causa, aún no suficientemente explicada por los psicólogos, los seres humanos parecemos impulsados, a lo largo de toda nuestra existencia, a alcanzar un estado en el que nos sentimos a gusto con nosotros mismos. Hay quienes señalan que es la propia imperfección del ser humano la que nos mueve a buscar un estado de autosatisfacción. Es decir, que las personas queremos sentirnos como seres significativos, competentes y agradables para los demás, pero especialmente cada quien consigo mismo.

La idea de que los seres humanos requerimos autoaceptarnos tal como somos, como un elemento indispensable para lograr una vida más plena y enriquecedora, está presente de alguna manera en el pensamiento de los principales psicólogos. Rogers (1961),¹ habla de esta autoaceptación como un paso importante del ser humano para convertirse en una *persona*. En la perspectiva de Berne (1961),² creador del análisis transaccional, aceptar el papel (de padre, adulto o niño) que se desempeña en cada momento es clave para el logro de la salud mental. Reich (1983),³ apoyado en Freud y en Marx, encontró que son los sentimientos de culpa y la indefensión los que ocasionan las neurosis caracterológicas. Para Frankl (1959),⁴ quien llegó más lejos que los otros autores, aun la aceptación de las circunstancias más adversas y de los mayores sacrificios y sufrimientos puede ser fuente de realización plena en la vida, dependiendo de la actitud amorosa con que se vivan tales acontecimientos. También en el enfoque de la psicología transpersonal, Wilber (1979)⁵ identifica la negativa a aceptar que somos seres sin fronteras como el principal obstáculo para el crecimiento personal.

La aceptación de nosotros mismos consiste en amar lo que pensamos que somos. Esto es autoestima; en otras palabras, amar la imagen o concepto que tengo de mi propia persona, con mis cualidades y defectos, fortalezas y debilidades. Cada vez que me veo a mí mismo como la persona que siempre he querido ser, me agrado, y mi autoestima se mantiene alta. Por el contrario, cuando ante mis propios ojos no soy la persona que deseo ser, mi autoestima disminuye, no me acepto como soy. Por ello, como dice la doctora Rosa Larios, directora del Centro Humanístico del Ser (CEHUS), en Guadalajara, "mi realización como persona está en llegar a ser la persona que soy". Lejos de lo que pudiera parecer un simple conformismo, la idea de la autoaceptación es la base para el crecimiento de las personas. Muchos psicólogos comparten la idea de que no es posible cambiar lo que no se ama. El mejoramiento de los seres humanos depende del nivel en que amemos lo que somos. De esta manera, podemos trabajar con ello, sin rechazarlo, sin negarlo y sin ocultarlo.

La discrepancia entre lo que quiero y acepto ser, en comparación con lo que creo que soy, constituye el factor motivacional más poderoso que anida en el ser humano. Para evitar que mi autoestima se encuentre amenazada, soy capaz de utilizar hasta el extremo mis mecanismos de defensa psicológicos:⁶ accidentarme, provocarme enfermedades,⁷ cometer actos fallidos,⁸ generarme atrofias corporales,⁹ modificar mi postura corporal,¹⁰ etcétera.

Con tal de sentirnos llenos de vitalidad, capaces de dirigir nuestras vidas y conocedores de nosotros mismos, es decir, poseedores de una autoestima elevada, los seres humanos ideamos todo tipo de estrategias y proyectamos este deseo en todas nuestras actividades. Evidentemente, el trabajo es una de ellas.

El trabajo es “la condición básica y fundamental de toda la vida humana”,¹¹ y puede ser entendido como “una actividad ‘transitiva’, es decir, de tal naturaleza que, empezando en el sujeto humano, está dirigida hacia un objetivo externo, supone un dominio específico del hombre sobre la ‘Tierra’ y a la vez confirma y desarrolla este dominio”.¹² Más existencialmente, el trabajo es nuestra forma de “marchar en armonía con la Tierra y con el alma de la Tierra (...), el trabajo es un amor que se hace realidad”.¹³

El trabajo es uno de los ámbitos en que el hombre se recrea a sí mismo al buscar en él la realización que le permita parecerse cada vez más al tipo de persona que desea ser, en armonía con la naturaleza y con lo que él considera la razón de su vida. Un terreno tan inseparable de la existencia humana no puede ser ajeno a este esfuerzo. De hecho, la persona busca crear constantemente en torno a sí un ambiente que le permita descubrirse a sí misma como un ser vital, autodeterminado y autoconsciente, lo que le provee de sentimientos de saberse alguien significativo; es decir, un ser digno de ser tomado en cuenta, competente, capaz de enfrentar con éxito la vida y de ser agradable para sí mismo y para las personas con las que convive. De esta manera, el hombre intenta crear en el trabajo las condiciones que le permitan obtener de sí las imágenes y los sentimientos ya señalados. El campo laboral es por excelencia un lugar para construir y desarrollar la autoestima.

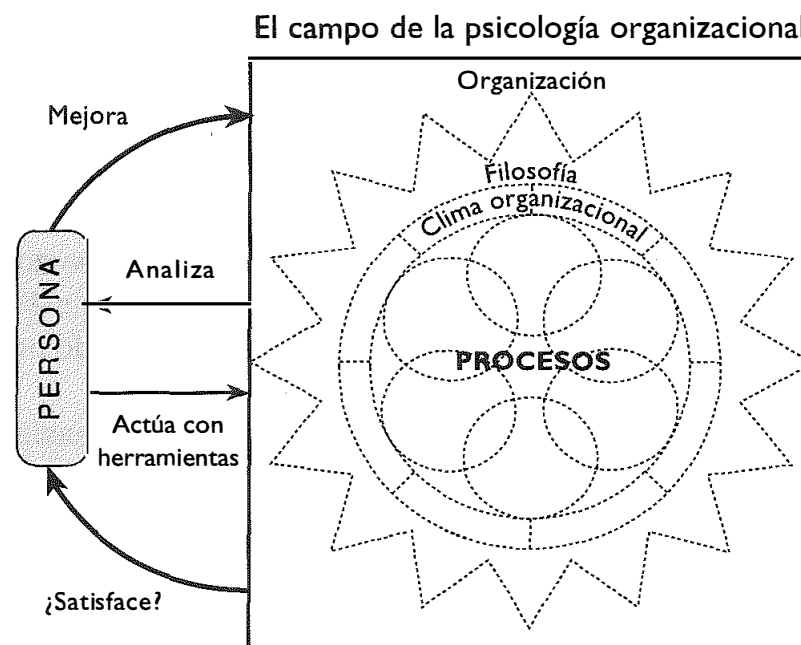
Entre diversas razones, como la producción de satisfactores, la promoción de la convivencia o el acceso al bien común, el ser humano inventa organizaciones o se incorpora a ellas, también como una oportunidad de realización personal, de mantener en alto su autoestima. Éste es el enfoque psicológico que presentamos en este libro: la relación entre la persona y el trabajo, la relación entre ella y las organizaciones a las que pertenece. Es la persona, o el conjunto de ellas, quien tiene el poder de crear, mantener o destruir la identidad de una organización, o a la institución misma, según crea o sienta que su autoestima y su crecimiento como persona dependen de ello.

En la creación de una organización, los seres humanos solemos analizar las herramientas con que contamos para organizarnos, así como para producir o realizar acciones altruistas o recurrir a cualquier otra alternativa que promueva nuestro desarrollo (capítulo 1). Buscamos que tales herramientas puedan impactar eficazmente en nuestro entorno (capítulo 2) y proporcionar el rumbo que deseamos imprimir a nuestra organización (capítulo 3). A partir de ello, desarrollamos una visión más o menos consciente y concreta de lo que deseamos, aunque a veces no sea tan explícita (capítulo 4), y con ella construimos el ambiente organizacional que consideramos más adecuado, con base en nuestras necesidades y expectativas (capítulos 4 a 12), es decir, construimos el ámbito que permitirá al ser humano ser el tipo de persona que desea y, para lograrlo, se crean los procesos productivos y humanos (capítulos 13 a 16).

Referencias bibliográficas

- ¹ Rogers, Carl, *On becoming a person*, Boston, Houghton Mifflin Co., 1961.
- ² Berne, Eric, *Transactional Analysis in psychotherapy*, Nueva York, Ballantine Books, 1961.
- ³ Reich, Wilhelm, *La función del organismo*, México, Paidós, 1983.
- ⁴ Frankl, Viktor, *La idea psicológica del hombre*, Madrid, Rialp, 1959.
- ⁵ Wilber, Ken, *La conciencia sin fronteras*, Barcelona, Kairós, 1979.
- ⁶ Conger, John, "El cuerpo como sombra", en *Encuentro con la sombra*, Barcelona, Kairós, 1991.
- ⁷ Schutz, Will, *Profound simplicity*, Muir Beach, CA., WSA, 1988.
- ⁸ Freud, Sigmund, *Autobiografía*, Madrid, Alianza, 1925.
- ⁹ Feldenkrais, Moshé, *La dificultad de ver lo obvio*, Buenos Aires, Paidós, 1981.
- ¹⁰ Drake, Jonathan, *La técnica Alexander de corrección postural*, Madrid, EDAF, 1993.
- ¹¹ Engels, Federico, *El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre*, México, Quinto Sol, s/f.
- ¹² Juan Pablo II, *Laborem exercens*, México, Librería Parroquial de Clavería, 1981.
- ¹³ Gibrán, Kalil, *El profeta*, México, Dante/Quincenal, s/f.

El campo de la psicología organizacional



En este capítulo daremos respuesta a:

- ¿Qué es la psicología organizacional?
- ¿Cuál es su campo de acción?
- ¿Qué factores afectan principalmente el campo de acción de la psicología organizacional?
- ¿Qué relación hay entre la psicología organizacional, las ciencias administrativas y el desarrollo organizacional?

El objetivo de enseñanza de este capítulo es:

Describir el concepto, características y principales relaciones de la psicología organizacional.

“En esta empresa, la gente es lo más importante.” Con esta frase pretendía convencernos uno de mis colegas, al momento que presentaba su propuesta en la calurosa sala de juntas, acerca de los cambios en los procesos de trabajo de nuestros supervisores. Esta misma frase la he oído con cierta frecuencia en diferentes compañías, pronunciada por numerosos interlocutores. Al parecer, existe un acuerdo generalizado en las organizaciones de nuestro país referente al hecho de que los seres humanos tenemos un lugar especial en relación con las máquinas, los sistemas y procedimientos y los recursos económicos y financieros; sin embargo, siempre he abrigado en mi fuero interno la duda acerca de si todos aquellos a quienes he oído pronunciar esta sentencia se refieren a lo mismo.

En algunos casos he podido constatar que, detrás de esa frase, existe una genuina predilección en favor del ser humano; así, en momentos difíciles, se prefieren otras alternativas en lugar de proceder a los *recortes de personal* o de cancelar las fuentes de trabajo; sin embargo, en otras ocasiones, la frase más bien parece la primera parte de una sentencia más larga: “La gente es lo más importante, siempre y cuando no estén en peligro nuestras utilidades o mi prestigio como jefe.”

Cualquiera que sea el caso, aun el de aquellas organizaciones en las que ni siquiera se considera esta idea como un enunciado posible, los dirigentes desean que algo suceda con las personas que colaboran con ellos: mejoras en la productividad, una “actitud más positiva”, evitar chismes, etcétera. La psicología organizacional puede ser de utilidad para instituciones de todo tipo: empresariales, gubernamentales, sociales, de beneficencia, políticas, religiosas. Frecuentemente, en ellas identifican como parte de sus requerimientos: 1) el lograr que sus integrantes adopten con profundidad su filosofía y participen activamente en la consecución de sus fines organizacionales; además, que sean más productivos o ayuden a captar nuevos y más prometedores segmentos de mercado, o bien se conviertan en mejores servidores del público que acude a realizar algún trámite o a obtener algún servicio; 2) que sigan con entusiasmo a sus líderes formales y se mantengan permanentemente motivados; 3) que se orienten al trabajo en plena integración con los demás miembros, solucionando de la mejor manera los conflictos interpersonales surgidos entre ellos; 4) que promuevan y adopten los cambios y las transformaciones requeridos institucionalmente; y 5) que usen lo mejor de su creatividad y de su habilidad para tomar decisiones con el propósito de solucionar los problemas que enfrentan las organizaciones.

A veces, sin identificarlos con una disciplina en particular, estos aspectos se convierten en demandas que se plantean a los encargados de atender al personal de las organizaciones, pero invariablemente son situaciones que se espera pueda enfrentar eficientemente cualquier administrador profesional, sin importar su área de especialización. Por ello, la psicología organizacional ha resultado a lo largo de los años de especial interés para todos aquellos que requieren administrar el quehacer de seres humanos.

Los conceptos

Entre los psicólogos aún no existe un acuerdo claro sobre cuál es el origen y el campo de estudio de la psicología organizacional. Aun así, en general se percibe como una disciplina que surge de las industrias y se expande hacia otro tipo de instituciones, hasta lograr su consolidación en la década de 1970. Algunos estudiosos la consideran como un sinónimo de la psicología industrial, otros como una parte integrante de ella o, finalmente, como una ampliación y una evolución de la segunda.

Para muestra, basta un botón: D.P. Schultz (1982)¹ la conceptúa como parte de la psicología industrial y describe su ámbito al considerar que “*el psicólogo organizacional estudia la repercusión que esos aspectos [los elementos formales e informales de la empresa] tienen en la productividad, la motivación y el espíritu de equipo*”, mientras que omite otros procesos como la selección de empleados, el adiestramiento y desarrollo, el liderazgo, la motivación, la satisfacción y la participación activa en el trabajo, por ejemplo. Por otra parte, E.H. Schein (1980)² considera al psicólogo industrial como el precursor que estudiaba tradicionalmente, en *las décadas de 1920, 1930 o 1940*, con un enfoque más limitado, los mismos fenómenos que en la actualidad ocupan la atención del psicólogo organizacional, quien ha podido incorporar una visión sistémica de los mismos. Para efectos de este libro consideramos a la psicología organizacional como *la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas*. En la definición anterior, se entiende por fenómenos psicológicos a aquellos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su proceso de desarrollo, bien sea en su relación con un grupo (la institución como tal o una parte de ella), con otro individuo, o consigo mismo, pero siempre en el contexto de una organización. En cuanto a los procesos de las organizaciones consideramos, entre otros, la contratación, la comunicación, la capacitación, el desarrollo, la satisfacción laboral, etcétera.

La psicología organizacional, lejos de centrarse en el estudio de la organización como tal, se orienta a los individuos como integrantes de

la misma. Es a partir de la década de 1980, y gracias al avance de las teorías orientadas a la calidad total y a la reingeniería de procesos, que ha quedado claro que es preferible considerar como parte de la empresa o institución no solamente a quienes prestan sus servicios en ella, sino, además, a quienes son los beneficiarios de sus productos o servicios (clientes, consumidores, usuarios, población objetivo o beneficiarios) y a quienes actúan como sus proveedores (de recursos materiales, económicos, humanos o intelectuales).

En esta misma perspectiva, la psicología organizacional se ha enriquecido con aportaciones de la mercadotecnia y con técnicas derivadas de la búsqueda de la calidad. Un par de casos de este tipo son los estudios de investigación de mercados y la creación de clubs de consumidores o usuarios que ayudan a conocer los factores que facilitan la retención de marcas y productos en la mente de los consumidores, así como su fidelidad a los mismos.

En un sentido diferente, esta disciplina ha recibido otra valiosa aportación, proveniente de la investigación, acerca del desarrollo de grupos y el manejo de los sentimientos y de la autoestima. Desde hace más de 40 años, W. Schutz (1955)³ orientó sus trabajos a la identificación de la persona que hace más productivos a los grupos, y llegó a descubrir sus implicaciones en el comportamiento, los sentimientos y el autoconcepto de los integrantes (Schutz, 1992).⁴ Su enfoque, con invaluable aportaciones al estudio del comportamiento de los individuos en las organizaciones, ha sido confirmado por el nuevo campo de la llamada inteligencia emocional, además de que cobró forma científica a principios de la década de 1990. Sus hallazgos han arrojado una luz acerca de los factores que impactan en la formación de equipos de trabajo, la motivación de los empleados, los temores que bloquean o reorientan psicológicamente el comportamiento en las organizaciones y muchos otros temas.

Sin lugar a dudas, la importancia de la psicología organizacional consiste en que nos ha permitido comprender los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional. Por ello, el estudio de esta rama científica debe hacerse bajo el marco del enfoque de sistemas. Así, con el propósito de integrar a la misma psicología de las organizaciones en una perspectiva sistémica, nuestro interés se orienta a describir sus relaciones, *roles*, insumos, productos, beneficiarios y modo de evaluar su eficacia, de acuerdo con el esquema 1 que aparece en la siguiente página.

Sus relaciones

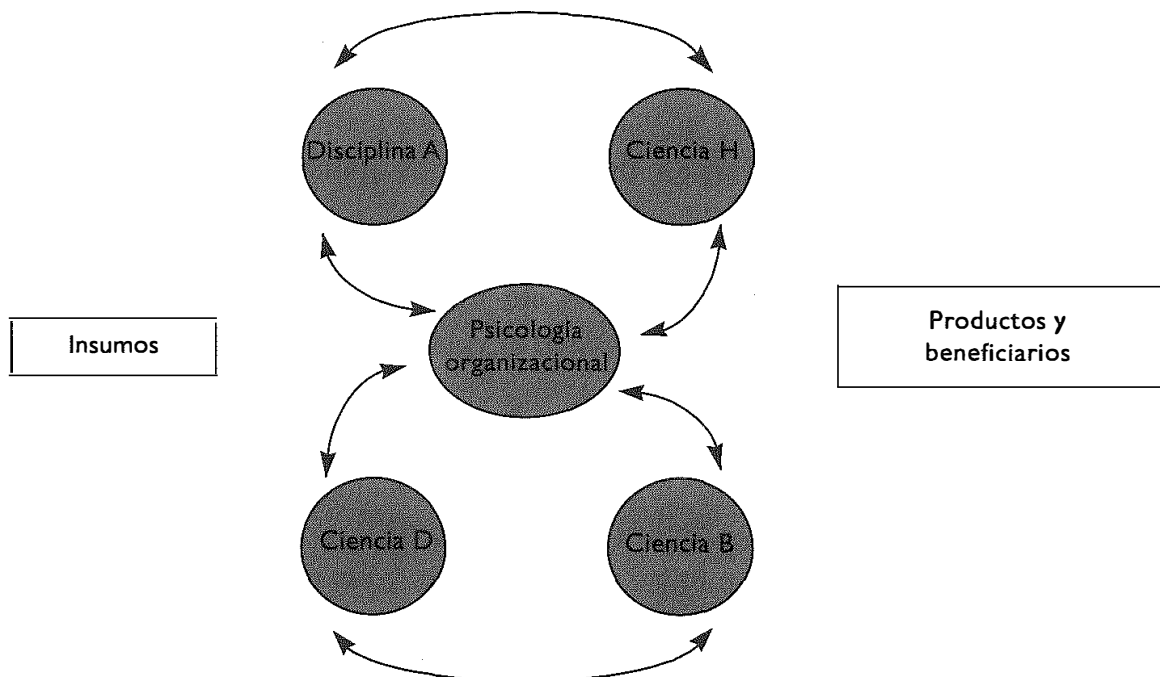
Entre las relaciones que evidentemente mantiene la psicología organizacional con otras disciplinas, destaca principalmente el contacto con la

psicología industrial, la psicología social, la sociología, la antropología, las disciplinas administrativas y el desarrollo organizacional.

Como se explicó anteriormente, la psicología industrial se considera en estrecha relación con la psicología organizacional, ya sea como antecedente, como continente o como contenido.

En cuanto a sus vínculos con la psicología social, se dice que esta última se orienta a la investigación relacionada con el “cómo se influye la gente entre sí” (Deutsch y Krauss, 1990),⁵ en la medida en que “los hechos psicológicos están influidos por las actividades psicológicas percibidas o anticipadas de los otros” (Asch, 1952);⁶ por lo tanto, existen vínculos estrechos con la psicología organizacional, ya que ambas estudian prácticamente los mismos fenómenos, sólo que la primera en un contexto mucho más amplio que la segunda.

Esquema 1. Visión sistémica de la psicología organizacional



Por lo que respecta a la sociología, ésta busca entender los procesos organizacionales, sin enfatizar los procesos individuales, mientras que la psicología organizacional desea comprender más los segundos que los primeros.

A la antropología, por su parte, corresponde el estudio del hombre como tal, sin buscar de manera especializada los procesos psicológicos que surgen en él cuando se ubica dentro del contexto de una organización.

La administración, vista como la conducción de las instituciones, se ocupa de todos aquellos aspectos relacionados con sus posibilidades de mejo-

rar su gestión; por lo tanto, aprovecha los descubrimientos de la psicología organizacional, en la medida en que puedan contribuir a esta tarea.

De manera especial, a partir de la década de 1970, el desarrollo organizacional se posiciona como un campo de conocimiento orientado a “*crear y liderar los cambios fundamentales en las organizaciones*” (Beckhard y Pritchard, 1992);⁷ por tal motivo, es conveniente considerar la manera como se comportarán y sentirán los individuos ante tales cambios, de manera que su interacción con la psicología organizacional es muy cercana.

Sus roles

Dentro de la visión sistémica de esta disciplina, además de considerar su definición, conviene revisar los *roles* que requiere cumplir a fin de lograr su propósito. La psicología de las organizaciones, como cualquier otra rama de la psicología, comparte las características de las ciencias, de modo que básicamente desempeña cuatro papeles fundamentales:

- De investigación, a fin de lograr una mayor comprensión de los fenómenos. Mayormente, sus esfuerzos se encaminan a la investigación aplicada, más que a la investigación básica.
- De orientación de la declaración de lineamientos, la conducción de proyectos y la dirección de funciones que animan a las organizaciones.
- Como parámetro que facilita el diagnóstico, el monitoreo y la evaluación de proyectos, roles y funciones de una organización.
- Agente que compendia y describe los conocimientos, las habilidades y las herramientas que optimizan la vida organizacional.

Sus insumos

Los insumos constituyen los elementos necesarios para que esta rama científica pueda lograr su propósito. El campo de conocimiento de la psicología organizacional se nutre de los avances y los descubrimientos aportados por la investigación básica y, principalmente, por la investigación aplicada, así como de aportaciones de otras disciplinas con las que mantiene estrecha relación.

También actúan como insumos de ella las preocupaciones y los problemas reales de los individuos, los grupos y las instituciones.

Finalmente, los cambios de tipo económico, social y cultural le plantean a la psicología organizacional retos ante los cuales debe responder.

Sus productos

Sin pretender proporcionar una lista que sólo se limite a enumerar los motivos por los cuales se emplean los conocimientos de la psicología organizacional, entre sus beneficios se encuentran los siguientes:

- Incrementar la motivación y la satisfacción de quienes colaboran con las organizaciones, para contribuir al logro de sus metas y objetivos, ya se trate de empleados, voluntarios, contratistas, directivos, etcétera.
- Mejorar la eficiencia de las personas en las organizaciones, con el propósito de que realmente logren los resultados que se espera de ellas. En este caso, suele considerarse cualquier modificación en beneficio de la productividad.
- Favorecer el crecimiento de las personas, de sus grupos y de la organización misma.
- Fortalecer el liderazgo de quienes tienen la responsabilidad de la conducción de las personas, los procesos y las políticas.
- Promover la formación de verdaderos equipos de trabajo como una mejor alternativa al hecho de contar con personas que trabajan aisladas, aunque comparten un mismo departamento o espacio físico.
- Derribar las barreras psicológicas que impiden el desarrollo de la creatividad.
- Facilitar la comprensión de los factores que inciden en la generación de conflictos al interior de los grupos y proporcionar herramientas que permitan enfrentarlos de manera constructiva.
- Enriquecer la toma de decisiones proporcionando una visión clara de los mecanismos psicológicos que la rigen, además de proponer los mecanismos más productivos de participación de los empleados.

Los beneficiarios

La psicología organizacional, como cualquier campo de conocimiento aplicado, está a disposición de quienes requieran y deseen recurrir a ella, pero es de utilidad, especialmente, para quienes se encuentran a la cabeza de las organizaciones, como los dueños y los directivos, los gerentes y los funcionarios de las mismas, así como para los jefes de departamento, los supervisores o los líderes sindicales. En otras palabras, todas aquellas personas que tienen a su cargo la responsabilidad de administrar una organización o un sector de la misma, o actúan como líderes formales en ellas, requieren de los conocimientos de esta disciplina.

Al interior de las organizaciones, la psicología organizacional puede proporcionar aportaciones valiosas a todas las áreas que la componen, independientemente de sus objetivos. De manera especial, las siguientes son algunas funciones que particularmente se enriquecen con sus hallazgos:

- Las áreas enfocadas a la administración de las personas, a veces llamadas de recursos humanos, de relaciones industriales o de personal.
- Las áreas que cumplen con tareas de mercadotecnia: el servicio al cliente, las relaciones públicas o la investigación de mercados.

- El departamento de control, aseguramiento de la calidad total, o reingeniería.
- Las áreas de planeación, organización, métodos y procedimientos, o ingeniería industrial.
- El departamento encargado del desarrollo organizacional.

Por otra parte, muchos de los profesionistas que laboran por su cuenta, ya sean auditores, consultores, comerciantes, etcétera, pueden influir positivamente en sus empresas si aprovechan esta disciplina en sus actividades de relación con clientes o proveedores y en la exploración de sí mismos para evaluar los factores que les facilitan o dificultan, desde el punto de vista psicológico, el logro de sus objetivos profesionales.

Su eficacia

Un comentario que con frecuencia he oído es el que se refiere a que la psicología organizacional puede servir como un excelente instrumento de explotación de la clase trabajadora, al permitir, mediante herramientas sutiles, que el patrón obtenga los mayores beneficios de sus obreros. Este comentario, ciertamente, puede estar muy cercano a la realidad, y es innegable que en muchas empresas de nuestro país se desearía disponer de una fórmula mágica para que sus trabajadores laboraran lo más posible con el mínimo de sueldos y sin requerir ninguna consideración especial.

La eficacia de esta rama de la psicología podría explicarse a partir de una analogía simple. Yo puedo apropiarme del dinero de otra persona, en términos generales, de tres maneras distintas: 1) puedo asaltarla (explotación del trabajador), 2) puedo engañarla y conseguir sus recursos mediante fraude (manipulación del trabajador), o 3) puedo venderle un producto o servicio (firmar un contrato mutuo que contenga condiciones justas, para que trabajemos en conjunto). Los hallazgos de la psicología organizacional nos han conducido a la certeza de que las personas somos verdaderamente más productivas cuando logramos establecer relaciones igualitarias y ampliamente participativas en nuestros ambientes de trabajo, que a la vez favorezcan una mayor autocomprensión y autodesarrollo como individuos.

La materia de este libro tiene esta perspectiva: contribuir al logro de los objetivos organizacionales, y, al mismo tiempo, apoyar el crecimiento de los individuos y la satisfacción de necesidades de la sociedad. Nuestro enfoque consiste, en palabras de Joji Arai, en la Reunión Técnica sobre Productividad México—Japón (1989),⁸ en que las mejoras en la productividad “toman en cuenta tres elementos esenciales que comparten los frutos de dicho mejoramiento: 1) los trabajadores involucrados, 2) los

clientes que deben estar deseosos de comprar los productos y servicios, y 3) los dueños y administradores que deben invertir (recursos) y organizar el proceso”.

Antes de pasar al siguiente capítulo es conveniente hacer una última aclaración. El campo de la psicología, en las situaciones concretas de una institución específica, estará fuertemente influido por el nivel de convencimiento y por el apoyo en políticas, recursos y tiempo que decidan otorgarle los altos directivos o funcionarios de la misma.

En alguna empresa importante de productos alimenticios de México, uno de los directivos del área de ventas llegó a comentarme, en reiteradas ocasiones, que “la capacitación es la prioridad número uno”, pero cada vez que las ventas se encontraban bajas o los márgenes de contribución de la empresa no eran tan buenos como se esperaba, él tomaba la decisión de que su personal dejara de participar en los encuentros o eventos que pertenecieran a la “más alta prioridad”.

Indudablemente, en el caso mencionado se limitaban las posibilidades de acción de la psicología organizacional en esa área, lo que me llevó a preguntarme: ¿Es la gente lo más importante en esta empresa? Hasta que descubrí que al cerrarse algunos campos se abrían otros nuevos...

Autoevaluación

1. Define el concepto de psicología organizacional.
2. ¿Por qué es importante concebir a la psicología de las organizaciones como un sistema?
3. Menciona cinco disciplinas con las cuales la psicología de las organizaciones mantiene una relación estrecha.
4. ¿Cuáles son los roles que desempeña esta disciplina?
5. Menciona cuáles son los insumos de esta rama de la psicología.
6. Explica algunos de los productos que generalmente se esperan de este campo de conocimiento.
7. ¿Cuándo podemos saber que la utilización de los conocimientos y las herramientas de esta disciplina es eficaz?

Ejercicios en clase

1. Investiga más a fondo las relaciones que mantiene la psicología organizacional con otras disciplinas.
2. Elabora con tus compañeros una lista de las actividades de una organización en las que puede contribuir la psicología de las organizaciones.
3. Investiga qué es un sistema y coméntalo con tus compañeros.
4. Analiza con tus compañeros qué diferencia existe entre la investigación básica y la investigación aplicada.

Ejercicios en campo

1. Si trabajas en una empresa, pregunta a los directivos de la misma qué saben acerca de la psicología de las organizaciones.
2. Analiza, también, si en esa empresa se tiene una idea clara de lo que son los sistemas de trabajo y el papel de las personas en los mismos. Luego, comenta con tus compañeros las conclusiones de tu análisis.

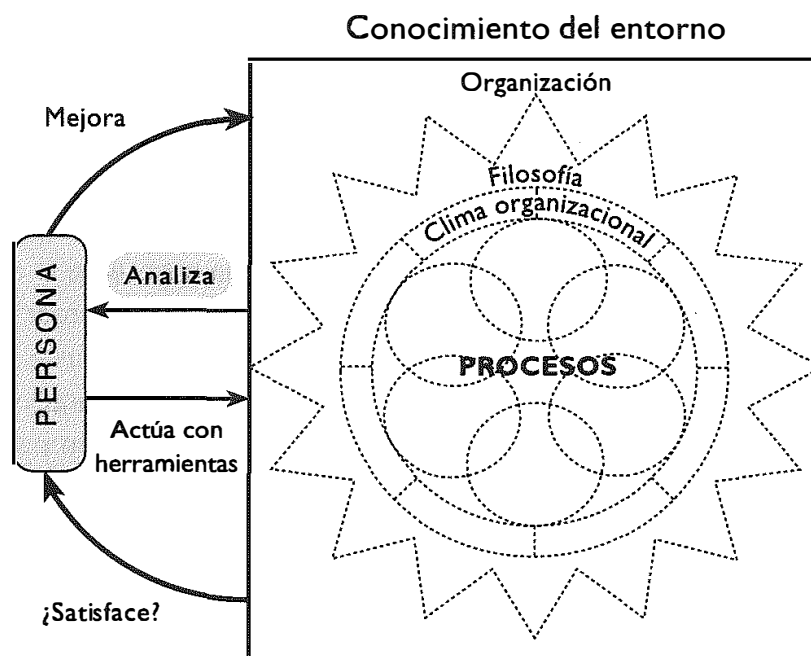
Lecturas complementarias

Como complemento a este capítulo, puede leerse el libro de José Giral Barnes: *Cultura de efectividad*, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1993. Especialmente, es recomendable el capítulo 1, en el que se profundiza la explicación de los elementos del sistema de una organización.

Rerefencias bibliográficas

- ¹ Schultz, D.P., *Psicología industrial*, 3a. ed., México, McGraw Hill, 1982, pág. 22.
- ² Schein, E.H., *Psicología de las organizaciones*, México, Prentice–Hall Hispanoamericana, 1980, pág. 6.
- ³ Schutz, Will, "What makes groups productive?", en *Human Relations*, vol. VIII, núm 4, Estados Unidos, págs. 429-465, 1955.
- ⁴ Schutz, Will, "Beyond FIRO-B —three new theory-derived measures— Element B: behavior, Element F: feelings, Element S: self", en *Psychological Reports*, núm. 70, págs. 915-937, 1992.
- ⁵ Deutsch, M. y Krauss, R.M, *Teorías en psicología social*, 4a. reimp., México, Paidós, 1990, pág. 13.
- ⁶ Citado en Deutsch y Krauss, *op. cit.*, pág. 13.
- ⁷ Beckhard, R. y Pritchard, W., *Changing the essence*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.
- ⁸ Arai, Joji, "Improving productivity", en *Memorias de la Reunión Técnica sobre Productividad, México–Japón*, STyPS/OEA/JETRO, 1989.

La psicología organizacional en México



En este capítulo daremos respuesta a:

- ¿Cuál es el panorama de las empresas en México?
- ¿Tiene la psicología organizacional las mismas posibilidades de desarrollo en cualquier empresa?
- ¿Cuáles son las principales estrategias de las empresas mexicanas que pueden ser apoyadas por la psicología organizacional?

El objetivo de enseñanza de este capítulo es:

Analizar el campo de la psicología organizacional en México, a partir de la realidad de las diferentes empresas de nuestro país.

México se ha caracterizado, en los últimos años, como uno de los países con mayor crecimiento de la actividad exportadora, lo que indica claramente que la calidad que poseen los bienes y servicios de muchas de nuestras empresas está a la altura de las mejores del mundo. Ante este panorama, sin embargo, no hemos podido adquirir la capacidad de integrar cadenas productivas en las que los grandes exportadores reciban sus insumos de proveedores nacionales. Así, nuestras importaciones son casi tan elevadas como nuestras exportaciones.¹

Esto puede ser signo de varios factores, tales como el que una buena cantidad de empresas se encuentra muy rezagada tecnológicamente, o que sus dueños no cuentan con la visión necesaria para conducir a sus compañías hasta ámbitos de competitividad internacional, o bien que no han sabido conducir los procesos productivos en la forma requerida para proveer a quienes sí son exportadores. Independientemente de cuál sea el motivo, éste es un indicador claro de que en la mente de la mayoría de los empresarios mexicanos no existe la preocupación por crear en sus empresas las condiciones propicias para competir mundialmente.

El impacto que esto provoca en cualquier administrador es que éste debe adaptarse a las condiciones específicas de la compañía en la que presta sus servicios. De esta manera, algunos administradores trabajan en las condiciones más avanzadas que pudiera enfrentar cualquiera de sus colegas en el mundo, mientras que otros aún administran conforme al más característico estilo de principios de siglo.

Comprender el sistema en que se desarrolla la psicología de las organizaciones implica tener una visión de su entorno. Por esa razón, este capítulo introduce al análisis de los diferentes tipos de empresas de nuestro país, a fin de proporcionar ese marco de referencia.

Las de Chile...

México es un buen mosaico de situaciones distintas en las empresas. Entre ellas destacan algunas cuyo desempeño es sobresaliente y, por lo mismo, constituyen un verdadero ejemplo para el resto de sus sectores. En primer lugar, citaré los nombres de varias empresas que han destacado por sus participaciones de mercado y por cambios significativos en la calidad de sus productos o servicios; posteriormente, mencionaré, en términos generales, las acciones estratégicas que está siguiendo este bloque y que les permiten mantenerse en posiciones de liderazgo. En esta

sección solamente pretendo ejemplificar dicha situación con unos pocos casos, ya que existen muchas compañías en nuestro país que se han colocado en posiciones envidiables, sin ser ajenas a las crisis y a los problemas económicos que hemos padecido durante décadas. Asimismo, aquí, como a lo largo de todo este libro, los listados no pretenden ser exhaustivos, sino que más bien tienen la función de ejemplificar el tema que desarrollamos.

Comencemos con aquellas empresas que han recibido reconocimientos formales por los excelentes productos o servicios que ofrecen a nuestra sociedad. Para esto, conviene mencionar a las que obtuvieron el Premio Nacional de Calidad. La siguiente tabla (2.1) muestra las empresas que han logrado obtener este premio, desde que fue instituido, en 1990, hasta 1995.²

Independientemente del reconocimiento que implica dicho premio, existen muchas otras empresas en nuestro país cuyos resultados como organización las han colocado en posiciones privilegiadas a nivel mundial. Grupo Industrial Bimbo no sólo ha logrado el liderazgo indiscutible en la industria de la panificación en México, sino que además, en los últimos años, ha completado una exitosa estrategia expansiva hacia otros productos como botanas, dulces y chocolates, y refrigerios (*sandwiches, pizzas, hot dogs, etcétera*), y ha logrado penetrar con bastante éxito en los mercados de Centro, Sur y Norteamérica.

Cemex, en el ramo de la construcción, tras una agresiva estrategia de expansión en todo el mundo, se ha colocado como una de las diez mayores empresas cementeras en el planeta. Esto le ha permitido consolidar su liderazgo en nuestro país, además de lograr importantes participaciones de mercado en otras naciones, como España y Venezuela. Recientemente, en México, Cemex ha iniciado una nueva estrategia de comercialización del concreto, a partir de la creación de "un sistema completo de sincronización del servicio de entrega, por el cual informan sobre cualquier pedido, qué volumen queda por surtirse, de qué planta se surte e incluso cuál es el número de unidad que va en camino y a qué distancia está de la obra".³

En el terreno de la minería, otra empresa mexicana ha logrado una posición de verdadero liderazgo; se trata del Grupo México, una de las compañías productoras de cobre más grandes de América Latina, pese a que los mayores yacimientos de ese mineral en el mundo se encuentran en Chile.

Las telecomunicaciones constituyen un ámbito donde las empresas mexicanas también han destacado. Televisa se conceptúa como un gigante televisivo en el mundo de lengua española, que ha logrado incursionar con éxito, además, en la televisión por cable y ha conseguido importantes alianzas en los servicios a través de satélite, conocidos como DHT. Lo anterior, sin considerar su participación en el medio radiofónico, la prensa escrita y la producción discográfica y cinematográfica. También en el terreno de la co-

Tabla 2.1. Premios nacionales de calidad en México, 1990–1995

Año	Empresa	Ubicación	Categoría
1990	American Express Co. (México), S.A. de C.V.	México, D.F.	Servicios, grande
1990	Hylsa, S.A. de C.V.	Puebla, Pue.	Industrial, grande
1990	Xerox de México, S.A. de C.V.	Aguascalientes, Ags.	Industrial, grande
1990	Alambres Profesionales, S.A. de C.V.	Morelia, Mich.	Industrial, pequeña
1991	Planta Motores y Fundición. General Motors de México, S.A. de C.V.	Toluca, Edo. de Méx.	Industrial, grande
1991	Unidad Crysel (Grupo CYDSA)	El Salto, Jal.	Industrial, grande
1992	Planta manufacturera IBM de México, S.A. de C.V.	El Salto, Jal.	Industrial, grande
1992	Complejo Automotriz Ramos Arizpe. General Motors de México, S.A. de C.V.	Ramos Arizpe, Coah.	Industrial, grande
1993	ALTEC Electrónica de Chihuahua, S.A. de C.V.	Chihuahua, Chih.	Industrial, grande
1993	Surgikos, S.A. de C.V.	Cd. Juárez, Chih.	Industrial, grande
1993	Pinturas Osel, S.A. de C.V.	Guadalupe, N.L.	Industrial, mediana
1994	Engranés Cónicos, S.A. de C.V.	Querétaro, Qro.	Industrial, grande
1994	Cementos Yaqui, S.A. de C.V.	Hermosillo, Son.	Industrial, grande
1994	The Ritz Carlton, Cancún.	Cancún, Q.R.	Servicios, grande
1994	Automovilística Andrade, S.A. de C.V.	México, D.F.	Servicios, mediana
1995	Vitro Fibras, S.A.	México, D.F.	Industrial, grande
1995	Velcon, S.A. de C.V.	Celaya, Gto.	Industrial, grande
1995	Fabricaciones y Representaciones Industriales, S.A. de C.V.	Santa Catarina, N.L.	Industrial, mediana

municación, otra empresa nacional, Multivisión, ha desarrollado alianzas estratégicas con otras empresas de América, que la sitúan en una posición de preeminencia en el mercado de la televisión vía satélite.

Aerovías de México, mejor conocida como Aeroméxico, logró en unos cuantos años pasar de la total ineficiencia como empresa paraestatal, con un pésimo prestigio e innumerables críticas de los pasajeros, a una nueva ubicación en la que es considerada como la línea aérea más puntual del mundo; posición que ha conservado a lo largo de varios años.

Uno de los grupos industriales más fuertes del país, Alfa, al cual pertenece la anteriormente citada Hylsa, tan sólo en el año de 1992 obtuvo 11 diferentes reconocimientos para varias de sus empresas, las cuales han sido consideradas como modelo para muchas otras compañías de México y, en algunos casos, del mundo.⁴

¿Cuál es el panorama que encaran estas empresas? Muchas de ellas se hallan inmersas en verdaderas revoluciones organizacionales. Algunas llevan a cabo cambios profundos que las encaminan, mediante programas de calidad total, a revisar la manera como han estado trabajando a lo largo de los años. Otras se han valido de la reingeniería para transformarse y comenzar a cuestionarse si lo que están realizando es lo que debieran de hacer, enfrentando con valor cualquiera de las respuestas que puedan surgir a esta interrogante.

Para quienes trabajan en estas empresas, se desarrollan proyectos orientados a promover una mayor participación en la identificación de áreas de oportunidad, así como para la toma de decisiones. Algunos de los conceptos que suelen oírse en las salas de juntas y por los pasillos de esas organizaciones son los siguientes: *empowerment*, búsqueda de la certificación mundial de calidad ISO-9000, equipos de alto rendimiento, inversión en capital humano, aplanamiento de estructuras, desarrollo de personal multihabilidades, grupos autodirigidos, justo a tiempo, inventarios cero, creación de una organización de aprendizaje (*learning organization*), ABC (*activity based costing*), ABB (*activity based budgeting*), etcétera.

Generalmente, los directivos han hecho pública la filosofía (valores, creencias, estilo, visión, misión y objetivos) que consideran deseable para ser adoptada por todo el personal que colabora en sus industrias. En la mayoría de los casos han renunciado a todo el poder y lo comparten con el resto de los empleados y trabajadores. Procuran mantener comunicación permanente y a todos los niveles con su personal, además de que invierten fuertes cantidades de dinero para modernizar los equipos de sus empresas, apoyar los viajes de estudio a otras compañías, capacitar a quienes trabajan con ellos e investigar a fondo los requerimientos y expectativas de sus clientes y consumidores.

Su filosofía, en relación con su personal, puede estar resumida en esta frase del director de organización y recursos humanos de Cemex, Cosme Furlong (1996):⁵

“Hoy estamos contratando cerebros conectados a unas manos, no las manos nada más. La gente quiere ser contratada como un ente completo, como persona completa, con todo y su cerebro de infinitas posibilidades. Porque si no contamos con el cerebro estamos desperdiciando un potencial increíble de riqueza.”

Con frecuencia, el estilo de liderazgo de los directivos de estas organizaciones tiende a ser agresivo con el mercado, pero punto de apoyo para con

su gente (en algunas empresas se parece al estilo de los entrenadores deportivos: *coaching leadership*). Así, en muchas de estas empresas los dueños, los fundadores o los altos directivos se convierten en leyendas vivientes; ejemplo de ello lo constituyen don Juan Sánchez Navarro (Grupo Modelo), don Jorge Larrea (Grupo México), don Lorenzo y don Roberto Servitje (Grupo Bimbo), don Antonio Ariza (Grupo Domecq), y muchos otros.

Como complemento, estas empresas también logran importantes posiciones de reconocimiento y admiración por parte de otros empresarios. La revista *Expansión* publica cada año la lista de las 10 empresas más admiradas de México entre la comunidad empresarial y ejecutiva; baste como ejemplo la de 1996:⁶

Las de dulce...

No todas las compañías que han intentado grandes cambios los han logrado en la medida que ellas pretendían. Aun así, existen serios esfuerzos por realizar cambios que les permitan posiciones más competitivas. Éste es el caso de Telmex, Teléfonos de México. Esta empresa, propiedad del gobierno mexicano hasta mediados del periodo en que Carlos Salinas de Gortari fue Presidente de la República, constituía uno de los más claros modelos de ineficiencia, corrupción, maltrato a los usuarios, entre otros, pese a ser

Tabla 2.2. Empresas más admiradas en México, 1996

<i>Empresa</i>	<i>Cualidades admiradas</i>
Grupo Industrial Bimbo	Imagen comercial, integridad, inteligencia, desarrollo de mercados, capacitación, variedad de productos, servicio, calidad de nivel mundial, cobertura de mercado, solidaridad social, calidad moral, visión estratégica, excelente reingeniería, ISO-9000.
Cemex	Crecimiento, liderazgo, desarrollo de mercados, capacitación, innovación, empresa global, competitividad.
Cifra	Desarrollo de mercados, atención, capacitación, innovación, calidad total.
Coca-Cola Femsa	Cadena de distribución, publicidad, permanencia, prestaciones.
Grupo Televisa	Perseverancia, desarrollo, popularidad.
Telmex	Voluntad de cambio, desarrollo organizacional, aceptación de retos, agresividad comercial, tamaño.
Grupo Modelo	Reconocimiento internacional, capacitación, exportaciones inteligentes.
ICA	Constancia, profesionalismo, operaciones.
Hewlett Packard de México	Tenacidad, honestidad, compromiso con México, innovación.
Ford Motor Co.	Desarrollo de mercados, QS-9000/ISO-14000.

una de las empresas más grandes de nuestro país; sin embargo, al paso de los años, poco a poco ha logrado importantes avances en los servicios que presta, aunque no por eso ha dejado de ocupar uno de los primeros lugares de quejas ante la Procuraduría Federal del Consumidor debido al mal servicio.

La industria del turismo es otro caso interesante. Dejando de lado a algunos de los prestadores de servicios más importantes, que poseen sistemas verdaderamente avanzados, esta industria se encuentra muy lejos de ser modelo de calidad. En lo relativo a servicios de hospedaje, alimentación, transporte en las ciudades y guías para turistas, esta industria lamentablemente ha proyectado una imagen de incompetencia en el servicio, lentitud, inseguridad y falta de creatividad, lo cual ha impedido que nos colocáramos como un importante destino turístico para los países del primer mundo, pese a nuestra proximidad con Estados Unidos y Canadá.

La pesca es otra rama industrial con rezagos importantes; a excepción de los pescadores de atún —tan criticados por el supuesto daño que ocasionan a los delfines— y de algunos exportadores de camarón, el inmenso litoral marítimo con que cuenta nuestro país no ha sido aprovechado como fuente de alimentación del propio pueblo ni como fuente de divisas.

Por lo que respecta a la industria bancaria, algunos bancos nacionales y regionales bien podrían estar considerados dentro de este bloque, ya que comparten características con otras industrias.

En este grupo, ocasionalmente, se escuchan propuestas y proyectos orientados a impulsar cambios que mejoren las condiciones de vida de los trabajadores, que hagan más rentables a las empresas y generen mejores productos y servicios, de modo que satisfagan ampliamente a los clientes de las mismas. También en ellas se llega a hablar de calidad total y de reingeniería, aunque se deja en manos de quienes tienen menos preparación —obreros y empleados de línea— la total responsabilidad de los cambios deseados.

Los directivos parecen un tanto ajenos a dichas modificaciones, y rara vez cuestionan si su estilo de liderazgo es un estímulo o un obstáculo para los cambios que quieren emprender. Se desea de quienes trabajan en esas industrias la participación y el compromiso personal en la obtención de los resultados, pero se les niega cualquier injerencia en la identificación de áreas de oportunidad y en la toma de decisiones.

Con frecuencia, en las empresas predomina el concepto de que los directivos son las personas que se encargan de pensar, mientras que los empleados y los obreros están para hacer, y hacer bien. En ocasiones, se llega a invertir algo en la capacitación de las personas, sin que existan planes articulados, congruentes y que respondan a necesidades detectadas; además, se espera que con la simple participación de las personas en algún *curso motivacional*, se generen cambios considera-

bles en su desempeño, sin que exista ningún cuestionamiento acerca de otros recursos que dichas personas puedan estar necesitando para hacer bien su trabajo.

Salvo contadas excepciones, los dirigentes de estas organizaciones dejan totalmente de lado cualquier esfuerzo por hacer explícita su filosofía institucional. La búsqueda de las utilidades es en sí misma el único gran objetivo por lograr.

Las de manteca...

Finalmente, existen casos que son ejemplo palmario de incompetencia. Uno de los más graves es la industria juguetera, la cual prácticamente desapareció de nuestro país en menos de cinco años. Las grandes compañías extranjeras llegaron a nuestro territorio con artículos importados de alta calidad, apoyados con tecnología de punta, mejores estrategias de mercadeo, diseños más atractivos y precios competitivos; el resultado: empresas nacionales quebradas y desempleo en la industria.

Otro caso similar es el de la electrónica. Las compañías mexicanas, como Philco y Admiral, que anteriormente competían en un mercado altamente protegido, de pronto recibieron el embate de los gigantes japoneses, alemanes y estadounidenses, que prácticamente las borraron del mapa. Por ejemplo, después de que Sony Corp. inventó el *walkman*, en 1979, para marzo de 1992 había producido 227 modelos diferentes, lo que significa uno nuevo cada tres semanas.⁷ La obsolescencia de nuestra industria poco podía hacer ante tal avalancha de opciones de mejor calidad. Ahora, empieza a resurgir esta industria en nuestro país, pero bajo marcas extranjeras, con diseños y tecnología traídos del primer mundo y pagando regalías a sus matrices en otros países.

La industria petroquímica es otro triste ejemplo que pertenece a esta categoría. Altamente rezagada, sin dinero para subsistir e incapaz de proporcionar a sus clientes los productos con los requerimientos y las cantidades necesarios, es la protagonista de uno de los episodios más penosos de nuestra economía: nosotros explotamos el petróleo, lo enviamos al extranjero para que sea convertido en productos de petroquímica secundaria, los cuales, finalmente, se nos regresan para ser consumidos en nuestro propio territorio.

En el terreno agrícola, está el caso del café, un producto que en Estados Unidos ha sido desplazado por el café colombiano, pese a nuestra proximidad con el vecino del norte. En cuanto a frutos como la fresa, Noruega, un país sin tradición como productor ni clima propicio para ello, se ha convertido en exportador de deliciosas y grandes fresas dulces, cultivadas en invernadero, ante las cuales poco tienen que hacer las de nuestro país.

¿Y qué decir del chocolate, un producto originario de México, que los europeos han sabido trabajar hasta convertirlo en manjar de primera calidad y deleite del paladar, sin que exista ninguna empresa chocolatera mexicana que aparezca en el horizonte de los líderes mundiales?

Las organizaciones anteriormente mencionadas se encuentran sumidas en la tarea de subsistir, para lo cual pagan bajos salarios, escatiman prestaciones, usan liderazgo inconsistente, tratan de suplir la tecnología con el ingenio y se esfuerzan por apoderarse de pequeños nichos de mercado en los sectores pobres de la sociedad mexicana. Generalmente, en esas empresas la administración se desarrolla de manera parecida a la de una familia, de manera que el dueño trata a sus empleados como a sus hijos, con el pro y el contra que ello implica.

... ¿Y la psicología organizacional?

De acuerdo con el nivel de desarrollo de las empresas, existen posibilidades de acción para el profesional que desea utilizar la psicología organizacional. Ciertamente, en las empresas que son modelo de desarrollo, el campo está más definido y es más amplio; sin embargo, en todas es factible encontrar importantes alternativas de acción y de enriquecimiento del trabajo de las personas.

Conviene tener presente que los seres humanos, independientemente de si hemos logrado colocarnos en una organización modelo o de si estamos muy lejos de lograrlo, poseemos necesidades y expectativas que deseamos sean atendidas. Maslow (1954)⁸ de manera sencilla nos ayudó a entender que independientemente de las circunstancias concretas en las que nos encontramos las personas: 1) tenemos una naturaleza inherente que nos es propia, intrínseca y permanente; 2) la naturaleza inherente de cada persona, en parte, es única y, en parte, es propia de la especie; 3) es posible estudiar esta naturaleza inherente y descubrir sus características; 4) esta naturaleza inherente no es mala por necesidad; de hecho, en la mayoría de los casos parece buena o neutral; 5) debido a que la naturaleza inherente es en principio buena o neutral, debemos facilitar la expresión de la naturaleza inherente de las personas, más que reprimirla; al expresarla, las personas nos volvemos más saludables, productivas y felices; 6) si se niega la expresión de esta naturaleza inherente, nos volvemos enfermizos, de manera notoria o sutil; 7) la naturaleza inherente aparenta ser débil y puede ser vencida mediante el hábito, la influencia cultural, la negatividad de otros, etcétera; 8) aun cuando esta naturaleza inherente es de alguna forma débil, es difícil que desaparezca por completo, ya que persiste, y 9) la necesidad de disciplina, frustración, privación, pena y tragedia existe, pero puede ser positiva si permite la revelación y la plenitud

de la propia naturaleza inherente. Éste es el terreno de la psicología organizacional.

Las personas creamos empresas, nos incorporamos a trabajar en ellas y utilizamos los productos y servicios de las mismas con el propósito, a veces inconsciente, de ser saludables, productivos y felices. Cuando en una organización no encontramos estas posibilidades, los conocimientos psicológicos sobre las organizaciones nos pueden permitir cambiar esas circunstancias. El cambio es nuestro aliado.

Autoevaluación

1. ¿Por qué no es posible afirmar que todas las empresas mexicanas se encuentran en un mismo nivel de desarrollo?
2. Menciona algunas de las características de las empresas que son modelo para las demás de nuestro país.
3. ¿Cuáles serían las características de las empresas más rezagadas?
4. Comenta las características de las organizaciones que se encuentran en un estado intermedio, es decir; entre las más avanzadas y las más rezagadas.
5. ¿Cuál es la naturaleza inherente a los seres humanos, según Maslow?
6. ¿Qué alternativa tiene el profesional que emplea la psicología organizacional en cualquiera de las empresas en que presta sus servicios?

Ejercicios en clase

1. Investiga qué empresas de tu localidad pueden ser consideradas como modelo en los distintos sectores, esto es, industria, servicios, comercio, y describe brevemente las razones que fundamentan esa apreciación.
2. Con base en las empresas mencionadas en este capítulo, realiza una discusión con tus compañeros acerca de la percepción que tienen de ellas.
3. Investiga, con tus vecinos y familiares, la imagen que tienen ellos de las empresas que se mencionan en este capítulo.
4. Acude a las cámaras locales de industria, de comercio y empresariales, con el fin de obtener más información acerca de los proyectos para apoyar a las organizaciones de tu localidad en su proceso de mejoramiento de su competitividad.

Ejercicios en campo

1. Organiza con tus compañeros una visita a alguna de las empresas modelo de tu localidad o invita a uno de sus directivos a que les explique las estrategias que han permitido a la empresa llegar a esa posición.

2. Si estás trabajando en alguna empresa, identifica con cuál de los tres grupos mencionados en este capítulo comparte dicha empresa más características.
3. Investiga en la empresa donde trabajas, o en cualquier otra, la concepción que poseen los directivos de la misma acerca de la bondad o la maldad natural de sus trabajadores, y qué hacen para inhibir o facilitar la expresión de dicha naturaleza.

Lecturas complementarias

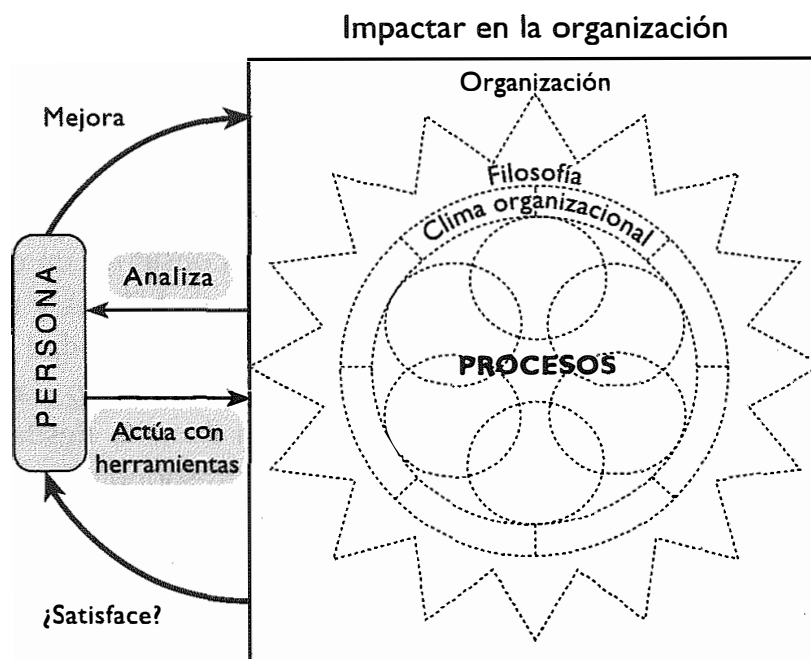
Cada año, en el mes de octubre, la revista *Expansión* publica los nombres de las empresas más admiradas en México por su desempeño. Puedes revisar y comentar el artículo referente a esa lista.

La misma revista, cada año, en el mes de agosto, publica un reporte sobre las 500 empresas más importantes de México. Su análisis también puede ser un valioso complemento al estudio de la realidad de las empresas en México.

Referencias bibliográficas

- ¹ Se estima que para 1997 nuestras exportaciones serán de 104.40 miles de millones de dólares, mientras que las importaciones llegarán a 103.86 miles de millones de dólares. Dato publicado en el diario *Reforma* el 7 de octubre de 1996, con base en datos de American Chamber, Banamex, Bancomer, Bimsa, Econometric, Bursamérica, JP Morgan, Ciemex-Wefa, Dresdner Bank y CEESP.
- ² Paredes, Carlos, "Cronología de los Premios de Calidad en México y en el Mundo", en *Proyección Humana*, núm. 99, México, 1996, (Suplemento).
- ³ "Revoluciona Cemex México el mercado del concreto", en *Expansión y Reforma* (Suplemento Comercial del Periódico *Reforma*), México, 24 de octubre de 1996.
- ⁴ Páez, Rafael, *Informe ejecutivo 1992*, Documento de difusión interna de la empresa Alfa, México, 1993.
- ⁵ Furlong, Cosme, "Compensar profesional y competitivamente a los creadores de valor, especialistas y personal en general; estrategia de globalización de Cementos Mexicanos", en *Proyección Humana*, núm. 100, México, 1996, págs. 34-38.
- ⁶ "Conozca las empresas más admiradas de México", en *Expansión*, México, 23 de octubre de 1996.
- ⁷ Peters, Tom, "Crazy times call for crazy organizations", en *The Tom Peters Seminar*, Nueva York, Vintage Books, 1994.
- ⁸ Maslow, A.H., *Motivation and Personality*, Nueva York, Harper & Bros, 1970.

El cambio organizacional



En este capítulo daremos respuesta a:

- ¿Qué es el cambio?
- ¿Qué factores impulsan el cambio organizacional y cuáles lo bloquean?
- ¿Qué es la resistencia al cambio?
- ¿Qué es un agente de cambio organizacional?
- ¿Qué aportaciones puede aportar la psicología de las organizaciones al cambio en ellas?

El objetivo de enseñanza de este capítulo es:

Analizar qué es el cambio organizacional, así como los factores que inciden en él y en su relación con la psicología de las organizaciones.

Lo único que permanece es el cambio. Ésta fue sin duda la primera frase significativa con la que me topé cuando tuve mis primeras experiencias con el desarrollo organizacional; asimismo, la frase apareció nuevamente cuando acudí a mis primeros cursos sobre calidad total. Una expresión así me resultaba muy difícil de asimilar, después de que durante muchos años había escuchado que *la verdad es una e inmutable*. En aquellos años me encontraba muy lejos de comprender que cada día los seres humanos despertamos con la enorme y enriquecedora posibilidad de ser mejores y, por lo mismo, de ser más dichosos. Poco a poco, he comprendido que esta frase tiene muchas facetas, como cualquier piedra preciosa; sin embargo, ahora me parece que hay diversas formas de entenderla que no ponen en riesgo esa concepción de mis años de preparatoria, como también hay variadas maneras de usarla en apoyo a los enfoques más transformadores. La intención y el contexto la matizan, y, al menos para mí, comprender que las cosas pueden ser así ya constituye un cambio.

Hace apenas treinta años, nuestro país tenía hábitos y recursos muy diferentes a los que ahora forman parte de nuestra realidad cotidiana. Entre las cosas obvias: no existían la televisión por cable o vía satélite, ni la telefonía celular; era impensable hacer una llamada desde un teléfono público mediante la inserción en la ranura correspondiente de una pequeña tarjeta, en vez de monedas; las computadoras personales no existían, tampoco las redes de telecomunicación, como Internet. No conocíamos las megapantallas ni los museos altamente interactivos. Los discos eran de pasta y giraban a 45 y 33 revoluciones por minuto. Los hermanos y familiares cercanos de los expresidentes del país eran intocables. No existía una preocupación seria por controlar la contaminación y ni siquiera se pensaba en realizar mediciones permanentes de ella. Los automóviles no se sometían a "verificación". No había radiolocalizadores, el armamento de alto poder solamente lo poseía el ejército y algún pequeño grupo guerrillero en la sierra. En fin...

Uno de los más grandes expertos, a nivel mundial, en la facilitación de cambios en las organizaciones, Richard Beckhard (1992, A),¹ resumió así la transformación que ha experimentado el mundo en los últimos años:

- 1) el mapa del mundo ha cambiado varias veces; 2) los roles de la industria privada, el gobierno, las organizaciones no gubernamentales han cambiado dramáticamente; 3) la energía ha pasado a ocupar su lugar en la línea detrás de los aspectos ambientales, la pobreza mundial y el diálogo Norte-Sur o la falta del mismo; 4) el enfoque en

la tecnología de información ha sido reemplazado por el enfoque en la administración de la información; 5) la administración de los recursos humanos ha incrementado su relevancia y centralismo a medida que se incrementa la tecnología; y 6) la administración del cambio que había sido una responsabilidad del área de recursos humanos y de los practicantes del DO (desarrollo organizacional) es ahora una responsabilidad prioritaria de la alta administración.

En uno de sus libros, Beckhard (1992, B)² describe estos cambios en las organizaciones:

... los supuestos que guiaban a las organizaciones en el pasado fueron: 1) que podían controlar sus propios destinos, y 2) que operaban en un ambiente relativamente estable y predecible (...) ahora (...) la supremacía competitiva será una función no sólo del incremento en las utilidades y el desempeño, sino de la capacidad de la organización de innovar, aprender, responder rápidamente y diseñar la infraestructura apropiada para atender las demandas y de tener máximo control sobre su propio destino.

En nuestro país, el entonces presidente del Consejo Coordinador Empresarial, Luis Germán Cárcoba (1994), abordó el tema diciendo:

Los cambios del México actual significan un nuevo marco para el desarrollo de las empresas, que por sus características va a las raíces, a la esencia misma del cómo ser y el cómo hacer. El proteccionismo ha sido sustituido por la competencia, el control por la liberalización, el estatismo por la privatización, y avanzamos aceleradamente en un proceso de democratización. Éste es un México nuevo, distinto y, sobre todo, profundamente esperanzador.³

Estar abierto al cambio significa estar alerta para detectar los cambios que ocurren día a día a nuestro alrededor; también es permitir que éstos ocurran, si es que nos convencen, después de analizarlos detenidamente; además, es provocarlos cuando descubrimos que no tenemos otra alternativa y, finalmente, es crear las oportunidades de generarlos como estrategia de nuestro mejoramiento de vida.

El cambio

Cambiar es abrir oportunidades. Evidentemente, no todo cambio conduce a una situación mejor, pero la única forma de lograr que se mejore cualquier objeto, organización o, incluso, persona, es mediante cambios. Cambiar es actuar de manera distinta para provocar resultados diferentes. No se puede ser mejor si se continúa haciendo lo mismo que se ha hecho siempre.

Abrir posibilidades permite que las personas tengan opciones ante las situaciones que han vivido hasta ese momento. El refrán que reza "más vale malo conocido que bueno por conocer" constituye un exce-

lente ejemplo de lo que el miedo es capaz de conseguir: la cancelación de oportunidades en el futuro. Permanecer sin cambios es algo difícil, es contravenir la tendencia natural del universo, de la materia y de la energía (al final todos son la misma cosa), de expandirse, contraerse, organizarse y caer en el caos.

Cambiar no necesariamente me exige conciencia de mi deseo de transformar algo. La simple rebeldía, la explosión de carácter y la intolerancia a la frustración pueden ser motores del cambio, pero difícilmente lo son de la mejora. Para conseguir la mejora en algo es necesaria la conciencia de lo que se quiere y del cómo lograrlo, así como de las consecuencias que provocará tal transformación.

Los cambios surgen de la inconformidad, de la insatisfacción. Pensar que tengo que resignarme a seguir soportando las mismas situaciones que he vivido hasta ahora puede conducirme a la frustración, la amargura y el resentimiento. Cambiar es ir frecuentemente contra la corriente que pretende apaciguar la marea para que el mar permanezca en calma.

Generar cambios suele requerir una fuerte base científica y técnica. Se requiere de herramientas adecuadas para diagnosticar con precisión los momentos y los fenómenos que conviene modificar, además de tecnología y conocimiento de las mejores formas de diseñar, conducir y evaluar las transformaciones.

En su concepción más simple, el proceso de cambio implica tres fases:⁴ 1) el estado que actualmente guardan las situaciones, 2) el estado de transición y 3) el nuevo estado hacia el que cambiaron dichas situaciones.

Para Dionne y Reig (1994),⁵ todo cambio lleva consigo la idea de *brincar*, y por ello es posible estudiar este fenómeno mediante la analogía de un salto en trapecio, a través de los siguientes pasos: "1) Reto, motivación e intención de brincar (cambiar); 2) salida, entendimiento (de las circunstancias internas y externas) y aceptación (de las circunstancias y de la necesidad del cambio); 3) transición; 4) llegada; 5) terminación, y 6) nuevo reto".

El cambio también es uno de los hábitos de la gente eficaz, cuando se aplica a la persona misma; en palabras de Covey (1989),⁶ es la capacidad que tiene la persona de renovarse a sí misma para lograr obtener de ella siempre los mejores recursos que le permitan mejorar su eficacia.

Factores que lo impulsan y factores que lo bloquean

Desde el comienzo de esta década, Peter Senge (1990)⁷ establece una tesis simple de enunciar, pero difícil de detectar en la actividad cotidiana: "Nuestras acciones crean nuestra realidad (...) y existen mecanismos de cambiarla." Para Senge, una organización se convierte en una maestra del cambio, capaz de adaptarse rápidamente a las necesidades y demandas

de su entorno, solamente si logra convertirse en una organización de aprendizaje (*learning organization*). A su vez, esto se consigue mediante el desarrollo de cinco habilidades o disciplinas, que son verdaderos *componentes tecnológicos*.

Las cinco disciplinas que menciona este autor son:

- 1) *Pensamiento sistémico*. Esto es, concebir a la organización como un sistema, repleto de hilos invisibles que conectan entre sí los cientos de acciones que ocurren en ella, de tal suerte que cada elemento del sistema impacta necesariamente en los demás elementos, aunque a veces tarde años en provocar sus efectos. El pensamiento sistémico es un “marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que han sido desarrollados en los últimos cincuenta años, para hacer más claros los patrones totales de interacción, y para ayudarnos a ver cómo podemos cambiarlos efectivamente”.
- 2) *Dominio personal*. Entendido como la capacidad de lograr pericia, más que una posición que permita subyugar a otros. Ésta es la disciplina que nos facilita: “aclarar y profundizar continuamente nuestra visión personal, enfocar nuestras energías, desarrollar paciencia y ver la realidad con objetividad.”
- 3) *Trabajar con modelos mentales*. Los modelos mentales son las generalizaciones, los conceptos, los supuestos y las creencias que hemos enraizado en nuestra mente, dándoles una estructura más o menos coherente, y que nos permiten explicarnos y actuar sobre la realidad. La habilidad de manejarlos comienza con volver hacia nosotros mismos, escudriñar en nuestro interior para descubrir las imágenes interiorizadas del mundo, a fin de ser conscientes de ellas, traerlas hacia la superficie de nuestra mente y cuestionarlas rigurosamente. “También incluye la habilidad de llevar a cabo conversaciones ‘provechosas’ que balanceen el cuestionamiento y la defensa, en que las personas expongan sus propios pensamientos efectivamente y muestren apertura a la influencia de otros.”
- 4) *Construir una visión compartida*. Mediante la plena conciencia de que los cambios profundos y duraderos que los grandes líderes son capaces de generar en las organizaciones provienen de su capacidad de compartir con sus seguidores una imagen clara del futuro que desean crear; ello implica el uso y desarrollo de las habilidades para “compartir abiertamente ‘visiones del futuro’ que promuevan un compromiso y una participación genuinos, más que complicidad”.
- 5) *Trabajo en equipo*. Esta disciplina comienza con el “diálogo”, es decir, con “la capacidad de los miembros del equipo de suspender sus supuestos y entrar en un verdadero ‘pensar juntos’ “. La razón de privilegiar el trabajo en equipo por encima del individual como un importante

factor organizacional es que “el aprendizaje en equipo es vital, porque son los equipos, no los individuos, la unidad de aprendizaje fundamental de las organizaciones modernas (...) a menos que los equipos puedan aprender, las organizaciones no podrán hacerlo”.

Por su parte, Hubert Saint-Orange (1992)⁸ considera que cualquier cambio organizacional implica cuatro niveles de acción: 1) el del aprendizaje individual, 2) el del aprendizaje de equipo, 3) el del aprendizaje organizacional y 4) el del aprendizaje de los clientes, la organización y los proveedores.

Sobre la base de la teoría cognoscitiva de la psicología, Porras (1988)⁹ propone los siguientes descubrimientos, como apoyo a cualquier cambio que deban experimentar las personas en una organización:

- 1) Cuanto más fuerte sea el enlace entre un comportamiento en particular y un resultado deseado, mayor será la tendencia para adoptar ese comportamiento;
- 2) cuanto más deseable sea el resultado, más tenderemos a adoptar el comportamiento que nos llevará a él;
- 3) cuanto más confianza tengamos en que realmente podemos adoptar un nuevo comportamiento, será más factible que lo intentemos.

Cómo enfrentar la resistencia al cambio

La resistencia a los cambios surge del temor a ser desplazado, a resultar perjudicado de alguna manera, a ser humillado, a perder ventajas, prestigio o poder. Las acciones que nos ayudan a enfrentar la resistencia al cambio pueden considerarse en dos grandes grupos:

- 1) *Acciones preventivas.* Consisten en involucrar a todos aquellos que puedan contribuir con ideas y conocimientos, y a cuantos sin duda resultarán afectados en caso de que los cambios se lleven a cabo; en mantenerlos informados de todo el proceso de diseño e implantación; en escuchar atentamente sus preocupaciones, temores y sugerencias; en invitarlos a participar con voz, voto y posibilidad de veto en la toma de decisiones concerniente a los cambios. En el capítulo correspondiente a toma de decisiones abordamos más ampliamente este método.
- 2) *Acciones de atención a la resistencia.* En ellas es necesario escuchar las objeciones, sugerencias, planes alternativos, quejas, etcétera; solicitar propuestas sobre la forma en que se pueden llevar a cabo los cambios sin provocar las consecuencias ante las cuales se expresan los temores; atender con honestidad a los afectados por los cambios, evitando la desinformación, la ambigüedad, las verdades a medias y los engaños; y garantizar, en lo posible, los actuales niveles de poder, interacción, prestigio, y otros.

Cuando las primeras acciones se ejecutan adecuadamente, se vuelven innecesarias las acciones de atención a la resistencia, ya que todas las posibles objeciones y temores fueron encarados, comprendidos y manejados previamente a la implementación. Esto también propicia que una vez que se determinen los cambios por desarrollar, el convencimiento de todas las personas facilitará llevarlos a cabo.

Los agentes de cambio

Anteriormente, se dejaba a ciertas áreas de la organización la tarea de constituirse en los promotores del cambio; se pretendía desarrollar especialistas en facilitar las transformaciones. Esto ha cambiado en los últimos años, al grado de considerarse actualmente que los verdaderos agentes de cambio son todos los que pertenecen a la organización. Esta idea ha sido aplicada desde que los círculos de calidad lograron una presencia significativa en las empresas, poniendo de manifiesto que son las ideas y las aportaciones de todos las que enriquecen plenamente a la organización.

Por ello, los directivos son los primeros convocados y responsables de convertirse y permitir el surgimiento de múltiples agentes de cambio. La visión de los grandes ídolos institucionales tiene ahora más un carácter simbólico y motivacional que una función práctica y efectiva para las instituciones.

Después de ellos, en algunas organizaciones suele dejarse la responsabilidad de la coordinación operativa de los proyectos de transformación a individuos aislados que pueden ocupar posiciones que responden a algún título alusivo a la calidad, la reingeniería, el desarrollo organizacional y el desarrollo humano. Estos coordinadores frecuentemente se apoyan en líderes naturales de las diferentes áreas de la organización, cuya visión de negocio, conocimiento profundo de los procesos de trabajo y habilidad para trabajar en equipo les permiten generar redes de apoyo suficientemente sólidas y permanentes como para allegarse la disposición, el apoyo y los recursos necesarios para dirigir proyectos de cambio en sus propias secciones, departamentos o divisiones.

Finalmente, se espera que todo el personal, debidamente informado, capacitado y habilitado, coordinado por sus líderes locales, contribuya con su conocimiento, experiencia y creatividad al diagnóstico, diseño, implementación y evaluación de los mencionados proyectos.

Aportaciones de la psicología de las organizaciones

Desde hace años, muchos psicólogos investigadores han dedicado valiosos esfuerzos para comprender el proceso del cambio, a fin de entenderlo y mejorar las técnicas adecuadas para generarlo y conducirlo. Kurt Lewin y

Leon Festinger son, en diferentes campos, dos de las figuras a quienes actualmente se deben muchos de los conocimientos en ese terreno. En una visión más contemporánea y según el esquema de Will Schutz (1994),¹⁰ la psicología de las organizaciones puede contribuir de manera significativa en tres niveles: 1) a nivel del individuo, 2) a nivel de los equipos de trabajo, y 3) a nivel de las organizaciones. La siguiente tabla resume los resultados que pueden obtenerse en caso de lograr una eficiente utilización de los conceptos y las herramientas de esta disciplina.

Tabla 3.1. Resultados esperados en las organizaciones

<i>Los individuos se sienten</i>	<i>Sus relaciones son</i>	<i>La organización facilita una atmósfera de</i>
Con vitalidad	Llenas de energía	Participación
Capaces de autodeterminarse	Maduras	Libertad
Autoconscientes	Honestas	Apertura
Importantes	De mutuo reconocimiento	Reconocimiento
Competentes	Cooperativas	Poder de realización (<i>Empowerment</i>)
Agradables	Amistosas	Humanismo

A la tabla arriba expuesta me gustaría agregar una cuarta columna, referente a la sociedad, ya que ésta es la que completaría el ciclo iniciado en el individuo. Regreso a lo mencionado en el capítulo primero, para insistir en que las personas decidimos crear organizaciones porque esperamos que cumplan con una función en la sociedad, más allá del mero enriquecimiento de quienes arriesgan su capital e invierten en ella. Como se mencionara en un curso que la Coparmex impartió en muchas empresas mexicanas, bajo el título de "Curso Empresa", las empresas han sido creadas con fines económicos y sociales. Los económicos se orientan a procurar el bienestar de las personas, mediante la generación de riqueza y de bienes y servicios que deben ser distribuidos entre accionistas, empleados y clientes y proveedores. Los fines sociales, por su parte, están relacionados directamente con la creación de fuentes de empleo, de oportunidades de desarrollo personal y de medios que les permitan a las personas construir una sociedad que cree condiciones para vivir con felicidad.

Autoevaluación

1. ¿Qué es el cambio?
2. ¿Cuáles son las cinco disciplinas que menciona Senge para desarrollar organizaciones de aprendizaje?

3. Menciona las tres etapas del cambio.
4. ¿Cuáles son los tipos de acciones que nos permiten enfrentar la resistencia al cambio?
5. ¿En qué niveles de la organización tiene aportaciones la psicología organizacional?

Ejercicios en clase

1. Comenta con tus compañeros cuáles son los principales cambios que han percibido en la sociedad durante el último año.
2. De acuerdo con los cambios identificados, determinen en qué forma éstos han producido un impacto en las organizaciones productivas, sociales y gubernamentales.
3. Revisa en la tabla de este capítulo la columna referente al tipo de atmósfera que propician las organizaciones con las aportaciones de la psicología organizacional, y analiza cuáles de ellas te parecen deseables para la sociedad en su conjunto y por qué consideras que lo sean.

Ejercicios en campo

1. Si trabajas en una empresa u organización o tienes contacto con alguna de ellas, investiga los proyectos de cambio que están implementando actualmente y descríbelos en términos de: su objetivo, su alcance, los métodos que están siguiendo para provocar los cambios, el nivel de participación de quienes puedan resultar afectados por ellos, los principales puntos de resistencia que se prevén, los resultados esperados y el tiempo en que se estima conseguirlos.
2. Con esa misma organización, platica con personas que colaboren en la empresa y elabora una lista que contemple los cinco cambios más importantes que debería provocar la directiva de la misma, a fin de mejorar sus resultados organizacionales, y fundamenta dichos cambios explicando por qué les parecen importantes a tus entrevistados.

Lecturas complementarias

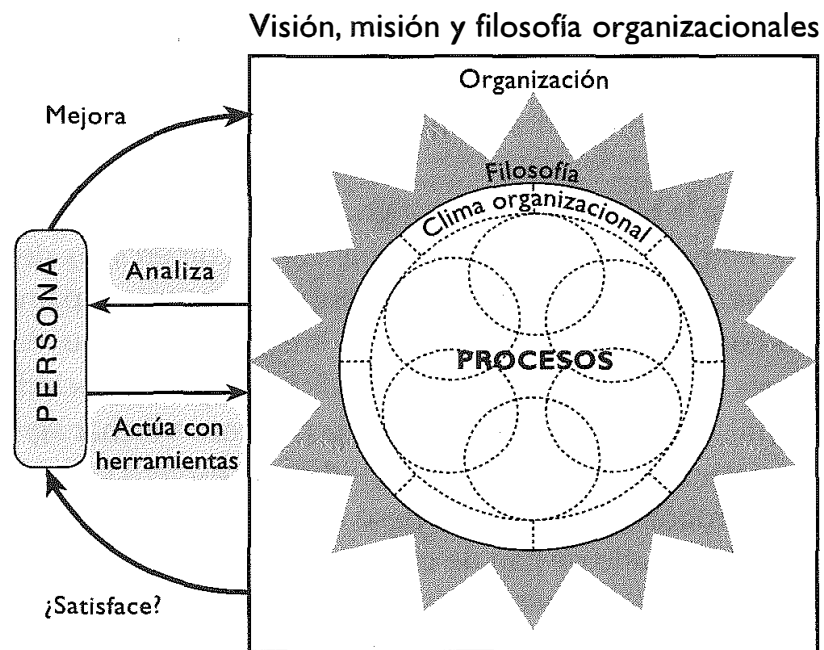
Como un importante medio de profundización de este tema, es especialmente recomendable la siguiente obra: Dionne, G. y Reig, E., *Reto al cambio*, México, McGraw Hill, 1994.

Referencias bibliográficas

- ¹ Beckhard, Richard, "Thriving organizations in year 2000", en *Memorias del XI Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional*, Monterrey, México, 1992.

- ² Beckhard, R. y Pritchard, W., *Changing the essence*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1992, pág. 2.
- ³ Cárcoba, Luis Germán, "La nueva realidad de la empresa", en *Expansión*, núm. 647, México, agosto de 1994, págs. 230-235.
- ⁴ Beckhard, R. y Pritchard, W., *op. cit.*, 1992, pág. 15.
- ⁵ Dionne, G. y Reig, E., *Reto al cambio*, México, McGraw Hill, 1994.
- ⁶ Covey, Stephen., *Los 7 hábitos de la gente eficaz*, México, Paidós, 1989, págs. 333 y ss.
- ⁷ Senge, Peter, *The fifth discipline*, Nueva York, Currency Doubleday, 1990, págs. 3 y ss.
- ⁸ Saint-Orange, Hubert, "Enhancing organizational capability", en *Memorias del XI Congreso de Desarrollo Organizacional*, Monterrey, México, 1992.
- ⁹ Porras, Jerry, *Análisis de flujos. Método para diagnosticar y administrar el cambio organizacional*, México, SITESA, 1988, pág. 45.
- ¹⁰ Schutz, Will, *The Human Element*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1994, pág. 245.

Visión, misión y filosofía organizacionales



En este capítulo daremos respuesta a:

- ¿Cuál es la importancia de la filosofía organizacional?
- ¿Cómo incide la psicología organizacional en el apego a la filosofía de la organización?
- ¿Cuáles son las ventajas de contar con una filosofía organizacional y cuáles son los bloqueos psicológicos a la definición de la misma?

El objetivo de enseñanza de este capítulo es:

Describir en qué consisten la visión, la misión y la filosofía de una empresa y explicar cuál es la relación de éstas con la psicología organizacional.

En una de tantas reuniones que don Lorenzo Servitje, principal accionista de Grupo Industrial Bimbo, acostumbraba a tener con sus empleados, nos comentó que era importante brindar capacitación a los trabajadores, sin preocuparnos por el hecho de que, después de haber sido preparados, éstos se cambiaran a otras empresas: “Lo que hayan aprendido lo pondrán en práctica para beneficio del país, en ésta o en otra compañía; por eso no me preocupa que se nos vayan.” Para este empresario, el compromiso social de un negocio trasciende los meros objetivos económicos. Esa misma visión ha permitido que Bimbo sea, además de uno de los grupos industriales más fuertes de nuestro país, un importante patrocinador de escuelas, instituciones de beneficencia y proyectos de promoción social, como el Museo del Niño, en la ciudad de México.

Así, por la búsqueda de la congruencia con sus valores organizacionales, dicha empresa evita anunciarse mediante comerciales de televisión con mensajes que lleven consigo una carga de erotismo o patrocinar a artistas cuyo comportamiento, canciones o imagen pública pueda asociarse con ataques a las creencias y valores tradicionales de la sociedad mexicana, y estos mismos principios impulsan a la empresa a luchar agresivamente por conquistar nuevos mercados y a cuidar con esmero la frescura y la calidad de sus productos y servicios, pese a ser la dueña indiscutible de más del 80% del mercado de pan de caja en México. Asimismo, esta visión la lleva a planear cuidadosamente sus crecimientos e inversiones, por lo que en el caso de una mala racha económica la última de las alternativas que seguiría sería la de recortar personal; de esta manera, defiende los empleos que ella misma ha creado.

Sin embargo, la mera visión de esta o cualquier otra empresa es insuficiente; tal visión requiere complementarse con la determinación de una misión y una filosofía. Bimbo lo ha hecho apoyándose en la filosofía social cristiana. Estemos de acuerdo o no con su fundamento filosófico, esta empresa se ha caracterizado a lo largo de su historia por ser una organización con la que se pueden hacer negocios sin temer a resultar estafado, en la que conviene trabajar, aunque sus sueldos no siempre sean muy competitivos, y a la que confiadamente se le pueden comprar sus productos, por el cuidado que se tiene en su elaboración. Una filosofía clara y atractiva es una enorme fortaleza.

Una visión de lo que debe ser un negocio permite cosas como las anteriormente mencionadas; consiste en imaginar el futuro que se desea

para la organización y sentir el poder de construirlo al paso de los años. Tener visión es saber soñar algo verdaderamente grande, retador, inspirador; es también comprender que sin la clara formulación de una misión, objetivos, metas, valores, principios, lineamientos y políticas que orienten y animen los procesos y procedimientos de trabajo, ese sueño nunca logra convertirse en realidad.

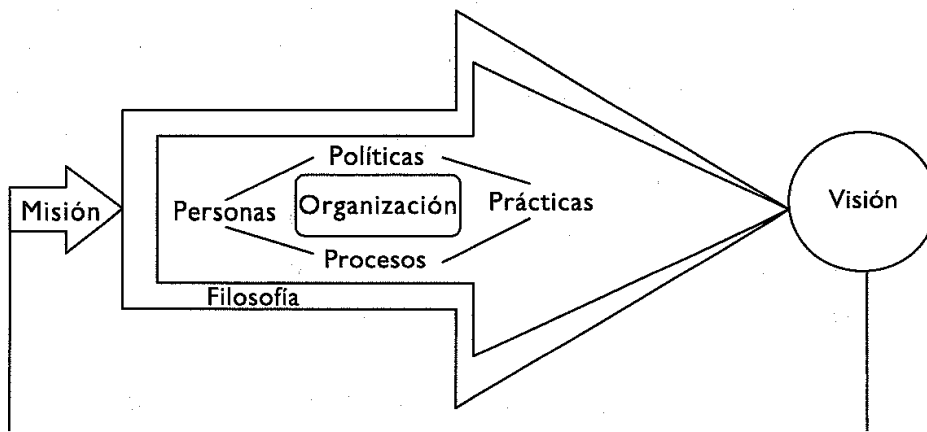
Otro ejemplo lo constituye Cementos Mexicanos, empresa que recientemente hizo pública su visión de negocio: *Ser la solución preferida del constructor a sus necesidades de obra, en lo referente a concreto y su colocación; y estar permanentemente atentos y preparados para detectar y anticiparse a las necesidades del mercado, y superar sus expectativas.* Como complemento está su misión, que permite iniciar el aterrizaje de los conceptos hacia una estrategia más específica como compañía en nuestro territorio:¹ *Ser la organización concretera más importante de México en eficiencia y calidad de productos y, también, en los servicios que ofrece al mercado.* A partir de la misma, ha innovado el mercado con sacos de 25 kilos de cemento y con información oportuna para el cliente acerca de la situación de su pedido, como ya lo mencionamos en el capítulo 2.

Importancia de la visión, misión, la filosofía

Visión, misión y filosofía son tres herramientas que facilitan la conducción de las organizaciones. Como ya mencionamos, la visión está en íntima relación con su futuro; la misión es el quehacer que debe cumplirse con el propósito de construir poco a poco tal situación aún inexistente; la filosofía es la guía que orienta los proyectos, los procesos y las prácticas de trabajo. En la figura 4.1 se ilustran las interrelaciones entre estos elementos.

La visión genera la misión de una organización. Esta última se concreta en una filosofía que es vivida por las personas. Sin la participación de los seres humanos, individual y en grupo, es imposible conseguir el sueño imaginado. Las personas que inciden con su conducta, actitudes y valores en la organización son las que definen y viven las políticas y lineamientos que norman la vida organizacional. Por otra parte, las personas también definen los procesos de trabajo, dividiéndolos en procedimientos, mismos que establecen el quehacer cotidiano de la institución. Finalmente, políticas y procesos inciden en las prácticas de trabajo —la manera como se hacen las cosas—, dando los últimos toques al estilo organizacional real. Todo lo anterior es el medio para hacer realidad la visión que lo originó.

La visión es el elemento que permite a las personas ser profesionales y activas (*proactivas*), mostrando iniciativa en sus profesiones y actividades,

Figura 4.1. Relación entre visión, misión y filosofía

según lo manifiesta Covey.² A la vez, Casares reafirma que “la visión es una idea motriz” que constituye un “signo común a todos los líderes”.³ Esto que sucede con las personas sucede también en el caso de las organizaciones. Sin embargo, no basta con establecer la que podríamos llamar parte ideal de la organización; es necesario también apoyarla en una filosofía que ayude a concretarla, a materializarla. Esta conjunción es clave para armonizar los esfuerzos, a fin de lograr las metas de trabajo más específicas.

Como pudo comprobar Frank Carrubba, director del laboratorio de la compañía Hewlett Packard en Estados Unidos, después de realizar un estudio sobre las diferencias entre los equipos de trabajo que lograban sus metas y aquellos que no lo hacían, la filosofía de un equipo de trabajo realmente establece una diferencia:

Si observábamos a aquellos que en verdad eran exitosos, aquellos que realmente se ubicaban por encima y delante de los demás equipos, encontrábamos que esos equipos tenían líderes y gerentes (algunas veces era la misma persona y otras veces no) que trataban a sus clientes como a ellos mismos les gustaría ser tratados(...) y que se encontraban en ellos cualidades, espíritu y honestidad y los manifestaban frente a sus clientes. Eran personas que no tenían razón alguna para usar ninguna máscara en particular, porque eran siempre los mismos, durante todas y cada una de las horas del día.

Así, los equipos exitosos(...) tenían una relación con sus clientes que era una relación personal y que permitía a las personas ser todo lo que podían ser sin preocuparse de luchar cada día por tratar de representarse a sí mismos diferentes de como eran. Y eso era en verdad especial entre esas personas y se notaba claramente.⁴

La filosofía debe penetrar en todo, no ser sólo un agregado. Cuando los grandes ideales, buenos propósitos y valores más admirables permanecen desvinculados de la vida cotidiana de una organización son más perjudiciales que benéficos, pues generan desconfianza, indiferencia

y fuertes críticas en las que encajan todas las deficiencias y deshonestidades.

¿Cómo se elabora la enunciación de la visión, la misión y la filosofía?

Ser capaz de construir junto con otras personas una visión de lo que la organización será en el futuro es una de las cinco disciplinas mencionadas por Peter Senge⁵ como elementos clave para mejorar la competitividad de cualquier organización. Una visión compartida, dice este autor, es una visión con la que muchas personas están verdaderamente comprometidas, porque refleja su propia visión personal.

En el libro de Senge, Kleiner, Roberts, Ross y Smith, *The fifth discipline fieldbook*,⁶ se establecen las cinco etapas siguientes en la generación de una visión:

1. *Decir*. El "jefe" sabe cuál debe ser la visión y la organización debe estar dispuesta a seguirla.
2. *Vender*. El "jefe" sabe cuál debe ser la visión, pero necesita que la organización "la compre", antes de proceder con ella.
3. *Probar*. El "jefe" tiene una idea acerca de cuál debe ser la visión, o varias ideas, y desea conocer la reacción de la organización, antes de proceder con ella.
4. *Consultar*. El "jefe" pone a consideración una visión y desea opiniones creativas de la organización, antes de proceder con ella.
5. *Crear en equipo*. El "jefe" y los miembros de la organización, a través de un proceso de colaboración, construyen juntos una visión compartida. Esta quinta etapa es, sobra decirlo, la que refleja a una organización en el camino de la excelencia.

El logro de la última etapa se obtiene al seguir las recomendaciones siguientes: 1) comenzar con la visión personal; 2) tratar a todos y cada uno como iguales; 3) buscar el consenso, no la alineación; 4) promover entre los equipos la interdependencia y la diversidad; 5) permitir la participación de todos, en vez de consultar a la organización mediante el procedimiento de muestreo; 6) permitir que las personas hablen por sí mismas; 7) esperar y alimentar el respeto de unos por otros; 8) considerar la posibilidad de construir visiones provisionales como punto de partida de las discusiones, y 9) enfocarse en el diálogo, no sólo en la enunciación de la visión.

Una vez establecida la visión mediante estos mecanismos, ellos mismos facilitan la elaboración de una misión y la filosofía que les sean congruentes.

En cuanto a su ubicación dentro del modelo general de planeación, la definición de la visión corresponde a la investigación del futuro en la perspectiva a largo plazo, mientras que la definición de la filosofía y

la misión corresponden a la planeación normativa, como se muestra en esta adaptación de la figura presentada por Miklos y Tello⁷ (véase la figura 4.2).

En cuanto a los aspectos formales para su enunciación, un ejemplo adicional de la visión y la misión propuestas por Alejandro Valadez⁸ para los profesionales mexicanos del desarrollo organizacional (DO) nos permitirán mayor claridad al respecto. Este ejemplo es particularmente valioso, puesto que permite completar la visión y la misión con una propuesta de filosofía para dichos profesionales. La visión se enuncia en tiempo presente, aunque se refiere al futuro, y se describen los acontecimientos esperados como si fueran un hecho ya consumado. Es particularmente valioso referirse a la propia organización, a la gente que colabora en ella, a los factores económico-financieros, tecnológicos y sociales, así como a su interdependencia con el entorno:

Visión del DO del siglo XXI:

El profesional de DO es reconocido como co-creador de organizaciones donde el líder y su equipo de trabajo se realizan a plenitud.

Predominan, ante todo, la armonía y el equilibrio, elementos esenciales para la expresión del talento y la capacidad humana.

Las relaciones de trabajo parten de acuerdos entre socios: actitud que eleva el significado del quehacer profesional, enriquece la contribución a la sociedad y estimula la vida organizacional.

El consultor de DO es considerado como experto en la administración del cambio.

El consultor de DO es hábil generador de información válida, sensible facilitador de procesos sociales, integrador, conciliador, consejero, colaborador de confianza.

El DO manifiesta claramente su valor agregado. Cuando está presente se aprecia su contribución, se le reconoce, se compra, se paga.

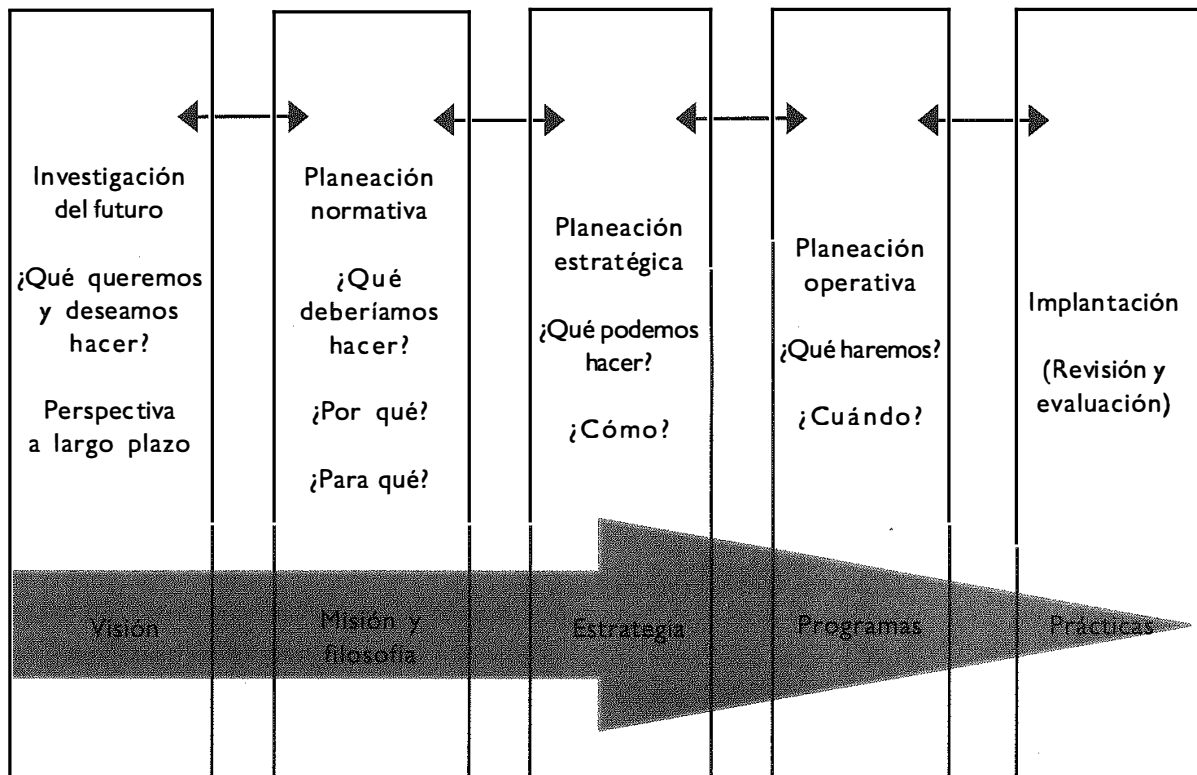
Las organizaciones han descubierto caminos para interrelacionar productividad con satisfacción y felicidad.

No hay preferencia económica sobre lo social, ni lo lineal excluye a lo integral.

Cliente, consultor y colaboradores de cada equipo se han asociado para generar riqueza en las dimensiones relevantes de la vida. Cada día todos son mejores.

Una misión debe cumplir con los siguientes criterios: 1) ser clara; 2) ser breve; 3) especificar el negocio en que está inmersa la organización, incluyendo la mención de qué necesidades de los clientes se piensan atender, y quiénes son los clientes primarios y las tecnologías primarias implicadas; 4) enfocarse en una ventaja estratégica; 5) ser suficientemente amplia para permitir flexibilidad en la implementación; 6) reflejar los valores, las creencias y la filosofía organizacionales; 7) ser alcanzable; 8) servir como fuente de energía y punto de referencia, y 9) servir como guía en la toma de decisiones. La misión se describe mediante verbos en infinitivo y tratan-

Figura 4.2. Esquema general de planeación; adaptado de Miklos y Tello



do de responder, siempre que sea posible, a las tres preguntas siguientes: ¿qué?, ¿cómo?, ¿para qué? En el mismo ejemplo de Valdez, la misión se integra con cuatro enunciados distintos; aunque esto no es lo más frecuente, pueden servirnos de modelo, pues al leerlos con detenimiento se puede descubrir que unos responden al qué y para qué, mientras otros al cómo.

Misión del DO:

Apoyar los esfuerzos de cambio del líder y de su equipo humano, para incrementar resultados y alcanzar mayores niveles de realización, de acuerdo con las capacidades propias y en armonía con el entorno.

Reconocer la dignidad humana y la ética como base fundamental del ejercicio de nuestra profesión.

Utilizar el conocimiento de sí mismo y el de los demás como fórmula sistemática de ayuda.

Innovar y enriquecer la tecnología para crear ambientes de interrelación en donde las personas se comprometan con su propia evolución, se fortalezcan en la participación y se sustenten en la búsqueda de la verdad.

El decálogo siguiente es una concreción de la visión y misión anteriores; otras organizaciones utilizan algunos apoyos distintos como la descripción de sus valores, sus principios, la determinación de su estilo directivo, gerencial e institucional, etcétera.

El decálogo del DO

1. El DO reafirma el respeto a la dignidad de la persona como el valor fundamental.
2. El DO promueve el desarrollo armónico e integral de las organizaciones en que participa.
3. El DO apoya y reconoce al líder como el principal responsable de la organización.
4. El DO sustenta al equipo humano como la esencia de la organización.
5. El DO construye a partir de la verdad y respalda en información válida todo esfuerzo para mejorar.
6. El DO administra con ética la información y la utiliza para servir y ayudar a los demás.
7. El DO respeta las creencias y los valores de las instituciones en que participa, fomenta la pluralidad, acepta de otros, construye de ambas.
8. El DO propicia y considera la contribución de diversos profesionales, comparte sus esfuerzos, complementa y enriquece a los demás.
9. El DO se compromete en el logro de los resultados genuinos de las organizaciones en que participa.
10. El DO conceptualiza una visión amplia de la evolución de la organización, en armonía con su entorno, en consonancia con la sociedad total.

Elementos de la filosofía organizacional

Como componentes de la filosofía organizacional consideraremos a los objetivos, las metas, los valores, las creencias, los principios, el estilo, las políticas y los lineamientos. Esto no quiere decir que para una organización deban establecerse todos estos aspectos filosóficos, sino que hay algunos que encajan mejor con la manera propia de ser de unas u otras instituciones.

Acercas de los objetivos y las metas, existe copiosa bibliografía, de modo que para resumir diremos que éstos deben ser claros, deben expresarse mediante verbos en infinitivo, de preferencia deben reflejar conductas específicas y responder a las preguntas de ¿qué?, ¿quién?, ¿cuándo? y ¿cómo? Los objetivos tienen un carácter predominantemente cualitativo, mientras que el carácter de las metas es cuantitativo. Las metas se enuncian en función de indicadores mensurables. Para ambos suele decirse que deben ser retadores y alcanzables, o sea, deben llevar consigo un esfuerzo extra para superar nuevos retos. Por otra parte, tales enunciados deben situarse dentro de un marco de realismo, dado que, si consistentemente no se cumplen, generan desánimo en los encargados de conseguirlos.

Los valores, las creencias y los principios son las ideas, profusamente cargadas de emotividad, que guían de manera continua el proceder de todos los integrantes de la organización.

Los valores esenciales son necesarios para ayudar a las personas en las decisiones cotidianas. El propósito es muy abstracto. La visión es a largo plazo. Las personas necesitan “estrellas que les guíen” para navegar y tomar sus decisiones día con día. Pero los valores esenciales son solamente útiles si se pueden traducir en comportamientos concretos.⁹

Los valores primarios que aparentemente están emergiendo en el mundo de los negocios pueden ser enunciados como sigue:¹⁰ 1) claridad en el propósito; 2) búsqueda del consenso; 3) esfuerzo incesante por alcanzar la excelencia; 4) trabajar en unidad; 5) revaloración del desempeño; 6) toma de decisiones basada en el empirismo; 7) involucrarse en todos los procesos de la organización; 8) integridad; 9) globalización; 10) respeto a las diferencias étnicas y culturales; y 11) cuidado del medio ambiente.

Johnson & Johnson, empresa trasnacional radicada en México desde hace varias décadas, mantiene el siguiente credo:¹¹

Creemos que nuestra primera responsabilidad es con los doctores, las enfermeras y los pacientes, las madres y todos aquellos que usan nuestros productos y servicios. En la búsqueda de satisfacer sus necesidades todo lo que hagamos debe ser de la más alta calidad. Debemos esforzarnos constantemente por reducir los costos en orden a mantener precios razonables. Los pedidos de los clientes deben ser servidos con prontitud y precisión. Nuestros proveedores y distribuidores deben tener la oportunidad de obtener una utilidad justa.

Somos responsables de nuestros empleados, los hombres y mujeres que trabajan con nosotros en todo el mundo. Cada uno debe ser considerado como un individuo. Debemos respetar su dignidad y reconocer sus méritos. Deben tener una sensación de seguridad en su empleo. Su compensación debe ser justa y adecuada, y trabajar en condiciones limpias, ordenadas y seguras. Los empleados deben sentirse libres de expresar sugerencias y reclamos. Debe haber igual oportunidad de empleo, desarrollo y ascensos para los que estén calificados. Debemos proveer una administración competente y sus acciones deben ser justas y éticas.

Somos responsables de las comunidades en que vivimos y trabajamos, así como de la comunidad mundial. Debemos ser buenos ciudadanos, apoyar los buenos trabajos y acciones caritativas y producir nuestra parte justa de impuestos. Debemos impulsar las mejoras cívicas y una mejor salud y educación. Debemos mantener en orden la propiedad que tenemos el privilegio de usar, protegiendo el ambiente y los recursos naturales...

Para la compañía norteamericana Mars, por otra parte, sus principios rectores son cinco: 1) *calidad*, 2) *responsabilidad*, 3) *mutualidad en los beneficios*, 4) *eficiencia* y 5) *libertad*.¹²

El siguiente ejemplo del grupo empresarial Alfa, cuyo corporativo se encuentra en la ciudad de Monterrey, sirve claramente para ilustrar cómo

las políticas y los lineamientos guían el desempeño cotidiano de una organización. Después de establecer los fundamentos y las definiciones implicados en la misma, la política de calidad de este grupo industrial se enuncia como sigue:¹³

Todas las personas y empresas de Alfa deben asegurar y **mejorar sobre una base continua la calidad** de sus productos, servicios y procesos, para satisfacer mejor los requerimientos de clientes o usuarios, externos e internos.

A partir de ahí se derivan los lineamientos básicos, de los que mencionaré sólo algunos:

(...) la calidad debe ser **especificada por el cliente** y negociada hasta llegar a un convenio de satisfacción mutua entre el cliente y el proveedor (...); el control total de calidad debe **asegurarse preventivamente** en todos nuestros productos, actividades y procesos, grandes o pequeños, asegurando una amplia participación a través de equipos naturales o interfuncionales de trabajo (...); la calidad del **recurso humano es vital** para la calidad total y por lo mismo debe asegurarse con esmero en todos los procesos de administración de personal (...); un buen clima organizacional es un factor clave para el éxito de una cultura de calidad; por lo tanto, el clima debe ser monitoreado y mejorado sobre una base regular, **fortaleciéndolo con estímulos y reconocimientos** a logros en calidad...

En ocasiones, la comunicación de las políticas de una organización se hace de manera más informal, como lo muestra el pequeño folleto que la empresa Nestlé entrega a todos sus empleados de nuevo ingreso¹⁴ en México, en el que, entre otras cosas, explica así la política mundial de esta organización hacia su personal:

Uno de los principios esenciales de ésta [la política en cuestión] es que la empresa se oriente más hacia los hombres y los productos que hacia los sistemas. (...) Nestlé da mucha importancia a la buena integración de sus dirigentes y colaboradores. Ha desarrollado a este respecto un concepto de responsabilización del individuo, llamado "*employee involvement*", que puede aplicarse y adaptarse a todas sus sociedades en el mundo.

Factores que facilitan el apego a la filosofía organizacional

Entre los factores que apoyan la adhesión a la filosofía organizacional se encuentran principalmente:

1. La participación abierta en la definición de la misma.
2. Que esté enunciada con claridad y precisión.
3. Que se dé a conocer ampliamente y se encuentre a la disposición de todos los miembros de la organización para su estudio y consulta.

4. Que se mantenga abierta la posibilidad de recibir comentarios, sugerencias y reacciones del personal sobre tal filosofía, sin que necesariamente implique un incesante proceso de revisión y reformulación de la misma.
5. Informar sobre la filosofía y sobre el valor que ésta tiene para la evaluación de los resultados propios de su puesto en todos los aspirantes a ingresar a la empresa.
6. Que exista armonía y congruencia entre lo que se propone, desde la visión hasta las políticas y los lineamientos más específicos.
7. Definir indicadores de medición concretos que reflejen para cada puesto la manera como se aplican esos fundamentos.
8. Evaluar periódicamente el estado de aplicación de la filosofía en los procesos de trabajo y en las prácticas de la administración y los trabajadores.
9. Establecer consecuencias positivas para quienes sean buenos ejemplos de vivencia de dicha filosofía.
10. Difundir ampliamente los avances alcanzados en el logro de metas, utilidades, volúmenes de venta o producción o mejoramiento del clima organizacional, gracias a la vivencia de la filosofía.
11. Que la alta dirección de la empresa se comprometa a ser, y actúe como un claro ejemplo de ella.

Dicho de otra manera, deben cuidarse tres formas de establecer la relación de todos y cada uno de los empleados con la filosofía de la organización:

1. Que todos se sepan tomados en cuenta dentro de lo planteado por la filosofía organizacional y participen en la definición de la misma.
2. Que todos tengan el poder de cuidar las formas concretas de cómo dicha filosofía se vive en la empresa.
3. Que todos sepan que tales enunciados filosóficos los acercan más al tipo de personas que desean ser.

Obstáculos a la definición, difusión e implementación

La tarea de desarrollar la visión, la misión y la filosofía de una organización no siempre es sencilla; en ella se corren los siguientes riesgos:

1. No planear alternativas para los problemas del futuro.
2. Celo administrativo por completar la formulación de estas tres herramientas.
3. Actuar como si la formulación de estos aspectos fuera un hecho consumado.
4. Estancamiento en la formulación de las tres herramientas.

5. Incapacidad de la administración para elaborar una formulación adecuada.
6. Creer que tales formulaciones son inamovibles y están grabadas en piedra.
7. Olvido de la formulación una vez redactada.
8. Creer que la formulación de la visión, la misión y la filosofía señalará el procedimiento apropiado en situaciones específicas.¹⁵

Estas dificultades son muchas veces conocidas o intuitas por los directivos de las organizaciones o los responsables de la formulación de estos aspectos. Por ello, suelen presentarse ciertos temores asociados con su definición, difusión, aplicación y evaluación, los cuales se enuncian aquí:

En cuanto a la definición: 1) el temor a equivocarse el rumbo; 2) el temor a no lograr reunir todas las tendencias e intereses de la organización; 3) el temor a enunciar algo poco significativo para quienes conforman la empresa; 4) el temor a perder poder, a quedar atado a cierta filosofía y cierto rumbo; 5) el temor a no ser capaz de vincular lo enunciado con la operación cotidiana de la empresa; 6) el temor a ser ridiculizado por algún miembro de la organización con mucho poder o prestigio o por un sector de la misma con las mismas características, y 7) el temor a que lo enunciado no resulte del agrado de quienes integran la organización.

En cuanto a la difusión: 1) el temor a que, cuando sea conocido el planteamiento, los directivos aparezcan como simplistas, sofisticados, idealistas o complicados; 2) el temor a no resultar lo bastante convincente; 3) el temor a no ser convincente para los inversionistas y que por ello se pierda capital; 4) el temor a que, una vez difundida, la filosofía sea ignorada y no actúe positivamente en la organización; 5) el temor a equivocarse y a tener que rectificar posteriormente el rumbo, generando una imagen de incompetencia en la alta dirección; 6) el temor a que la filosofía aparezca como desagradable al momento de presentarla, y 7) el temor a no saber cómo llevarla a la práctica en forma clara y consistente.

En cuanto a la aplicación: 1) el temor a no ser congruente con lo que se dice y lo que se hace; 2) el temor a provocar rebeldía y rechazo; 3) el temor a que en la aplicación de algún principio o política se pierdan personas que han sido valiosas para la organización hasta ese momento; 4) el temor a no saber realmente cómo aplicar la formulación de los principios; 5) el temor a sentirse incompetente o inconsistente en su aplicación; 6) el temor a no tener la creatividad suficiente para vincular la filosofía con la operación cotidiana, y 7) el temor a perder popularidad.

En cuanto a la evaluación: 1) el temor a comprobar que se equivocó el rumbo; 2) el temor a comprobar que la filosofía pasó inadvertida ante la organización; 3) el temor a comprobar que no se tuvo la capacidad de materializar los principios; 4) el temor a comprobar que los principios reci-

bieron el rechazo de una parte o de toda la organización, y 5) el temor a comprobar que se ha deteriorado la imagen de la dirección ante la organización.

Los obstáculos, desde el punto de vista psicológico, siempre pueden entenderse como temores, puesto que de ellos surgen las defensas que paralizan, impiden la posibilidad de visualizar, afianzan la resistencia a provocar cambios, o ciegan a los directivos y empleados para no ver la importancia de alguno de los cuatro pasos por los que atraviesa la generación de la visión, la misión y la filosofía de una organización: definir, difundir, aplicar y evaluar.

Una forma de afrontar eficientemente estos temores proviene de un adecuado trabajo en equipo en la formulación de estos elementos entre la alta dirección y el resto de la organización.

Autoestima y filosofía organizacional

La autoestima es la clave de la productividad de las personas. Independientemente de la forma concreta que adopte la filosofía de una organización, desde el punto de vista psicológico es conveniente que se tenga un especial cuidado en la manera como ésta promueve una alta autoestima. En otras palabras, se trata de generar circunstancias conforme a las cuales sus miembros tengan oportunidades de verse a sí mismos como la clase de personas que ellos desean ser. Es casi un axioma psicológico el hecho de que cuanto más se parece una persona a la idealización que ha interiorizado sobre sí misma, más se agrada y más se eleva su autoestima.

Por autoestima entendemos los sentimientos que la persona tiene con respecto a sí misma, a partir de lo que dicho individuo conoce sobre sí. Schutz¹⁶ ha descubierto que cuando un ser humano posee alta vitalidad, determina totalmente su vida y tiene un profundo y amplio conocimiento de sí mismo, experimenta básicamente tres sentimientos: ser significativo, ser competente y ser agradable. Son estos sentimientos los que constituyen la denominada autoestima.

Cualquier formulación de filosofía de una organización que impulse en sus miembros la idea de que su pertenencia a ella promoverá su significancia, competencia y agradabilidad, funcionará como una luz cautivadora que atraiga talentos hacia su interior y, sobre todo, actuará como el mejor de los factores de motivación para que cada ser humano ponga lo mejor de sí mismo en la consecución de los objetivos organizacionales.

Autoevaluación

1. Menciona en qué son diferentes una visión y una misión organizacionales.

2. Menciona cinco elementos que pueden constituir la filosofía de una organización.
3. ¿Cuál es el camino para lograr la formulación de una visión en la quinta etapa, según Senge?
4. ¿Cómo la formulación de la visión con las sugerencias de Senge facilita la definición de la misión y la filosofía?
5. Menciona cuatro características que debe tener todo buen enunciado de una misión.
6. Menciona cinco de los valores que actualmente parecen estar emergiendo en las organizaciones.
7. ¿Qué factores facilitan la adopción de la filosofía de una organización?
8. ¿Qué factores dificultan u obstaculizan la filosofía de una organización?

Ejercicios en clase

1. Elabora junto con tus compañeros una visión de la administración en el año 2020.
2. Determina, junto con el grupo, cuál debe ser la misión de su generación de administradores para hacer realidad dicha visión.
3. Describe con tu grupo los valores y los principios que deben guiar a su generación en la consecución de la misión enunciada.
4. Hagan un análisis de las dificultades que enfrentaron en el trabajo que implica la realización de los tres puntos anteriores y traten de identificar los temores y las barreras psicológicas que afectaron esa tarea.

Ejercicios en campo

1. Acude a tres empresas de tu comunidad y obtén de ellas su visión, misión y filosofía; asimismo, platica con algún directivo o ejecutivo de la empresa, acerca de las dificultades que experimentan en esa organización para la vivencia de esos aspectos.
2. Si tú o alguno de tus compañeros ya trabaja en una empresa, realicen una encuesta con 30 personas que colaboren en ella, acerca de qué tanto conocen los principios y valores de su organización; pídanles también que citen ejemplos concretos en los que dichos valores se materialicen.

Lecturas complementarias

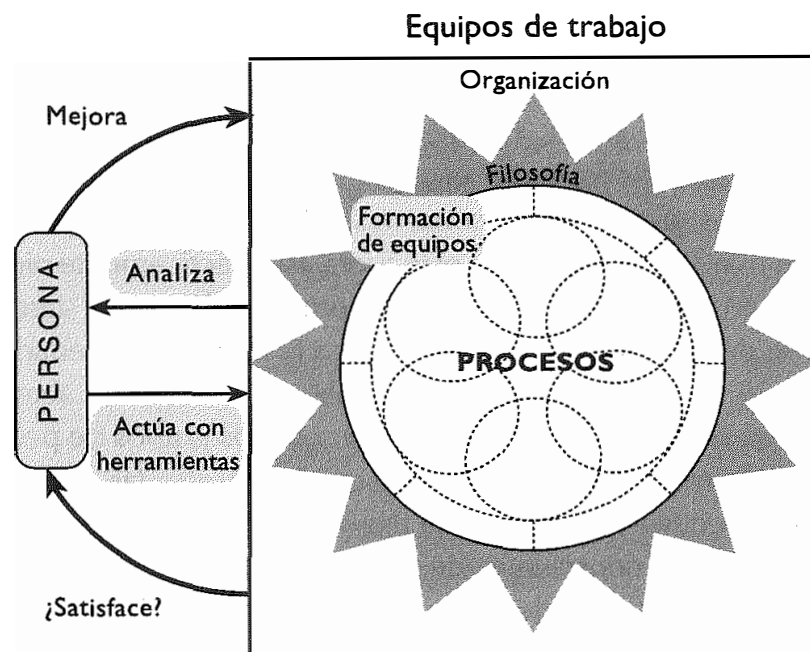
Puede ser útil la lectura del capítulo 11 del libro de Senge, *La quinta disciplina*, ya que está totalmente dedicado a la manera más recomendable de cómo desarrollar la habilidad de inspirar una visión compartida.

En cuanto a los valores, es recomendable la lectura del libro de Lawrence Miller: *El nuevo espíritu empresario*.

Referencias bibliográficas

- ¹ "Revoluciona Cemex México el mercado del concreto", en *Expansión y Reforma. Suplemento Comercial del periódico Reforma*, México, 24 de octubre de 1996.
- ² Covey, Stephen, *Los 7 hábitos de la gente eficaz*, México, Paidós, 1989, págs. 75-108.
- ³ Casares, David, *Liderazgo. Capacidades para dirigir*, México, FCE, 1994, pág. 89.
- ⁴ Citado por Miller, William C., "How do we put our spiritual values to work?", en Renesch, John, *New traditions in business*, San Francisco, Sterling & Stone, Inc., 1991, págs. 77-85.
- ⁵ Senge, Peter, *The fifth discipline*, Nueva York, Currency Doubleday, 1990, págs. 205-232.
- ⁶ Senge, Kleiner, Roberts, Ross y Smith, *The fifth discipline fieldbook*, Nueva York, Currency Doubleday, 1994.
- ⁷ Adaptado de Miklos, T. y Tello, M. E., *Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro*, Centro de Estudios Prospectivos de la Fundación Javier Barros Sierra, A.C., México, Limusa, 1991, pág. 64.
- ⁸ Valadez, Alejandro, "Visión DO, siglo xxi", en *Memorias del XI Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional*, Monterrey, 1992.
- ⁹ Citado por Senge, Peter, *op. cit.*, pág. 225.
- ¹⁰ Adaptados de Miller, Lawrence, *El nuevo espíritu empresario. Espíritu que engrandece*, México, Edamex, 1989.
- ¹¹ Citado por Turner, Donald, *Strategically framing the Human Resources function*, Filadelfia, Penn State University e INFOTEC (Mecanograma), 1994.
- ¹² Citado por Turner, Donald, *op. cit.*
- ¹³ Grupo Industrial Alfa, *Política de Calidad Total*, Monterrey, (Comunicado interno), s/f.
- ¹⁴ Colom-Romano y Delessert, *Nestlé, historia de una empresa internacional*, Vevey, Suiza, Nestlé, 1991, pág. 42.
- ¹⁵ Adaptado de Gitlow, H. y Gitlow, S., *Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming*, Colombia, Norma, 1989, págs. 31-33.
- ¹⁶ Schutz, Will, *The Human Element*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1994.

Formación de equipos de trabajo



En este capítulo daremos respuesta a:

- ¿Cuál es el proceso de formación de un equipo?
- ¿Qué caracteriza a un equipo de alto rendimiento?
- ¿Cómo incide la adecuada formación de equipos en la productividad de una organización?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos en la formación de equipos?

El objetivo de enseñanza de este capítulo es:

Describir el proceso de formación de equipos y su importancia en la consolidación y productividad de las organizaciones.

Pocas ideas se hallan tan extendidas en la mente de los directivos y empleados mexicanos como la de que es necesario trabajar como un verdadero equipo; sin embargo, son pocos los grupos en el interior de las organizaciones que logran cumplir con ese objetivo. A los ojos de la mayoría de las personas, trabajar en equipo es solamente cuestión de querer hacerlo así, y ciertamente no están tan equivocadas, pues, para ello, hace falta una buena dosis de voluntad; sin embargo, no es suficiente.

Con el propósito de integrar equipos sólidos de trabajo, algunos líderes e integrantes de los grupos suelen programar *reuniones de convivencia*, con el supuesto de que al convivir y conocerse mejor, las personas se agradarán más unas a otras y esto generará, de alguna manera misteriosa, la cohesión del grupo. También en esta idea existe una parte de verdad. Como reza el dicho, nadie ama lo que no conoce; sin embargo, la integración de los grupos de personas no se logra por el simple hecho de que pasen más tiempo juntas. Si esto fuera así, prácticamente ningún matrimonio llegaría al divorcio, los noviazgos prolongados serían siempre el modelo que se debería seguir y la persona con la mayor antigüedad en las organizaciones sería siempre la más sociable, cooperadora y abierta.

A menudo, los más interesados en que los grupos de personas colaboren en forma responsable y se apoyen en todas las dificultades son los jefes y directivos; aunque, en la mayoría de los casos en que esto no sucede, pocos son conscientes de que los cambios no se presentan precisamente por ellos, los líderes formales. Una de las alternativas, seguida por muchos líderes, es la de establecer reglas de convivencia entre el personal, como programar periodos breves para tomar café en grupo o establecer normas como, por ejemplo, la de que "en esta organización todos nos tuteamos". Sin desconocer el valor de la normatividad, aun en este terreno, la imposición de ciertos reglamentos, como sucede en las unidades habitacionales, no conduce necesariamente a la integración y menos a un incremento en la creatividad y productividad de sus miembros.

Algunos otros grupos pretenden resolver sus dificultades de integración mediante técnicas sofisticadas que son poco comprendidas y, por lo tanto, casi nunca pasan de ser buenos deseos. Este camino raras veces arroja algún resultado práctico.

Una quinta actitud es la de restar valor a la necesidad de integrar grupos de trabajo. Un par de ex empleados de una empresa trasnacional de la industria metalmeccánica me comentaban que cuando ingresaron a trabajar en aquella compañía una de las primeras indicaciones que reci-

bieron fue la siguiente: "Ustedes vienen aquí a dar resultados y no nos interesan sus problemas personales ni la forma como se lleven entre compañeros; ustedes fueron contratados para trabajar y eso es lo único que les pedimos que cumplan." Aunque esta visión parece ya superada desde la aparición de la teoría Y en la administración, aún es muy común encontrar en las empresas directivos que la sostienen. Todos aquellos enfoques relacionados con la calidad total en las organizaciones tienen como fundamento a las personas que trabajan en equipos cooperativos, en los que se enfrentan los problemas con apertura y sin buscar culpables de los mismos.

Quizá sea la adecuada integración de equipos de trabajo uno de los indicadores que marcan la gran diferencia entre las organizaciones que son ejemplo para las demás y aquellas que no pasan de tener sólo buenas intenciones. Mientras las empresas de vanguardia hablan de grupos autodirigidos, autoadministrados, automotivados, o que reconocen el trabajo en grupo por encima del individual, y de conceptos similares, el resto de las empresas aún se debate entre el ímpetu individualista de quienes quieren ser recordados como "líderes" y quienes se rebelan, más o menos abiertamente, por no aceptar el papel de seguidores.

La creación de equipos de trabajo se logra cuando cada uno de los integrantes de un grupo toma la decisión de aportar lo mejor de su persona y de sus conocimientos y habilidades para trabajar óptimamente con sus compañeros, y, más aún, cuando lo hace convencido de que es lo mejor para él. Trabajar en equipo, entonces, lleva consigo una decisión personal de cada miembro, basada en su deseo de incorporarse al equipo, de apropiarse de las normas que lo regulan y de encarar con total apertura los problemas y dificultades, técnicos, administrativos y humanos (finalmente todos son de este último tipo), que enfrenta la organización a la que pertenecen.

Este capítulo nos introducirá, brevemente, en la forma más simple y, por lo mismo, la más eficaz para integrar equipos de trabajo capaces de lograr los mejores resultados posibles.

El significado de la formación de equipos

En general, se entiende que un grupo de personas no es lo mismo que un equipo. Las personas pueden agruparse cuando viajan en un medio de transporte colectivo, cuando pertenecen al mismo fraccionamiento urbano o, incluso, al trabajar en la misma empresa. Un equipo, en cambio, tiene como base el hecho de que las personas forman parte de un solo grupo y poseen un objetivo común, además de que existe interdependencia entre ellas para la realización de sus actividades, se rigen por un marco normativo único y, lo que es más importante, cada uno en el equipo

aporta sus conocimientos y habilidades para lograr el cumplimiento de dicho objetivo.

En una organización suele hablarse de los equipos naturales de trabajo, los equipos de los participantes en un proceso y los equipos especiales de planeación o de solución de problemas. Un equipo natural de trabajo es aquel que está definido por la estructura organizacional, tal como un departamento, una gerencia, una planta, etcétera. Los equipos integrados a partir de la consideración del proceso, en general, son los que conforman todas aquellas personas que interactúan entre sí para la realización de un proceso específico, como el de mercadeo de un producto, en el que pueden intervenir personas de las áreas de investigación y desarrollo, ingeniería industrial, programación de la producción, mercadotecnia o investigación de mercados, ventas o comercialización, capacitación, etcétera. Representantes de todas estas áreas intervienen en la definición de los nuevos productos, la preparación de la compañía para su producción y su lanzamiento al mercado y en todas las actividades que sean necesarias para un mercadeo exitoso. Los equipos de planeación o solución de problemas, a veces llamados equipos de acción correctiva, son los que se conforman para dar atención a una situación en particular, como el ausentismo de los trabajadores, los desperdicios en alguna línea de producción, la reducción de costos fijos en toda la organización, entre otros.

El equipo de trabajo no está delimitado por la cercanía física; de hecho, en muchas organizaciones existen quienes trabajan uno al lado de otro y no comparten el mismo objetivo. En cambio, un agente de ventas que tiene un territorio alejado de su oficina matriz realmente es parte del mismo equipo al que pertenece su jefe, ya que ambos persiguen las mismas metas y propósitos.

En un equipo de trabajo, cada integrante sabe que depende de los demás, así como ellos lo hacen de él. Esta relación de interdependencia es un factor determinante en la productividad del mismo, aunque no en todos los casos los resultados dependen igualmente de la habilidad de sus miembros para coordinarse y trabajar unidos. Por esta característica, si una o varias de las personas que lo conforman no aportan los conocimientos y las habilidades que requiere el equipo, la productividad del mismo sufre una disminución más o menos importante, que puede llegar a impedir que se logren los objetivos propuestos. Es la interdependencia de los integrantes de un equipo lo que frecuentemente se convierte en el dolor de cabeza de sus dirigentes y de los mismos integrantes.

Dada la interdependencia entre los miembros, en un equipo de trabajo todos deben estar regidos por el mismo marco normativo. Ello no significa, sin embargo, que necesariamente todos tengan que llegar a la misma hora, recibir el mismo sueldo o tener oficinas de las mismas dimensiones y

estilo de mobiliario. En cambio, las reglas deben tener el mismo espíritu de equidad para todos.

Proceso de desarrollo del equipo

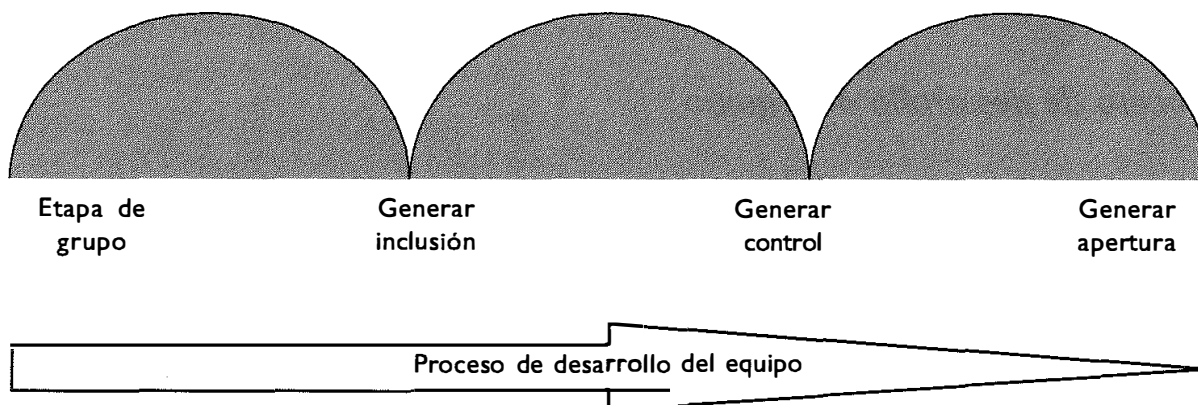
Durante muchos años, los investigadores han encontrado resultados desconcertantes, y frecuentemente contradictorios, en lo relativo a la habilidad de los grupos para resolver problemas matemáticos, de ejecución o interpersonales. Retomando muchos de los hallazgos y de otras revisiones teóricas y empíricas, Cartwright y Zander (1977)¹ llegan a la conclusión de que, como dijera originalmente Allport:

(...) escuchar y ver a otros hacer las mismas cosas logra aumentar las respuestas en proceso; sin embargo, este efecto es sólo para las respuestas motoras francas, suponiendo que la presencia de otros estorba, antes que facilita, las respuestas intelectuales o implícitas.

Sin embargo, esta conclusión ha sido rebatida posteriormente por muchos otros estudios. La clave de la habilidad de un grupo para resolver problemas, o usar su inteligencia, o ser altamente productivo parece no estar en relación con las dimensiones del grupo, ni con el hecho de si el grupo es observado o no cuando ejecuta una tarea. Al parecer, es necesario buscar dentro de los propios integrantes más que afuera de ellos.

Uno de los investigadores que ha dedicado más años al estudio de cómo las personas logran conformar equipos de trabajo, y de cómo mejorar su productividad y, en consecuencia, la productividad de la organización, es Will Schutz. Este psicólogo inició sus investigaciones desde 1951, durante la guerra de Corea, para el ejército de Estados Unidos. Schutz (1955,² 1966,³ 1967,⁴ 1976,⁵ 1977,⁶ 1984,⁷ 1988,⁸ 1994⁹) ha encontrado que en el desarrollo de un equipo intervienen tres dimensiones: la inclusión, el control y la apertura. El equipo se desarrolla de acuerdo con la resultante de la preferencia de cada uno de sus integrantes por áreas y la flexibilidad de cada uno para adaptar su preferencia. En la figura 5.1 se representa gráficamente el proceso general de desarrollo de un equipo a través de estas dimensiones.

La inclusión es el primer paso para determinar quiénes son las personas que integran un grupo. Estar incluido en un grupo es pertenecer, estar afiliado, ser parte de ese grupo... Es evidente que si no existe este primer paso no es posible nunca llegar a conformar un equipo. Los integrantes de un equipo deben ser capaces de reconocerse entre sí como tales. La inclusión de cada participante se basa en el contacto, en la popularidad. Cuanto más contacto tiene una persona con muchas otras y ellas la reconocen como parte de sus equipos, esa persona posee una alta inclusión.

Figura 5.1. Proceso de desarrollo de un equipo

La siguiente etapa es la definición de reglas, responsabilidades, jerarquías, procesos, procedimientos y grados de dependencia de los integrantes del equipo. Ésta es la dimensión del control. El control tiene que ver con la autoridad, el poder y la influencia. Éstos pueden imponerse de la manera más autoritaria o infiltrarse de la forma más sutil. Una persona que tiene en sus manos un gran control prefiere tener el poder y la influencia para dirigir a los demás, ya sea logrando para sí el reconocimiento de ellos como jefe, como asesor, como persona inteligente o indispensable, etcétera.

El tercer paso en la formación de un equipo es la apertura. Para Schutz ser abierto equivale a ser honesto y expresar con la verdad lo que se siente y se piensa. En los equipos esto se manifiesta como la posibilidad de intimar entre sus miembros y de tener confianza mutua. Cuando entre los componentes de un equipo no se habla con la verdad o no se expresan las opiniones, las reclamaciones, las insatisfacciones, las alegrías o los reconocimientos que experimenta cada uno de ellos, existe una muestra clara de que no reina la suficiente confianza en el grupo; en otras palabras, falta apertura. Con alguna frecuencia, la apertura es mal interpretada; ser abierto es poder decirles a los demás lo que pienso y siento por ellos y cuáles son los fundamentos de mis ideas y sentimientos, pero eso no es suficiente. La verdadera apertura surge como consecuencia de una alta autoestima. Al tener alta mi autoestima me siento seguro de expresarme con total libertad, sin temor a resultar ignorado, humillado o rechazado y, en consecuencia, soy honesto con los demás y conmigo mismo.

Los enfoques de calidad total contemporáneos enfatizan la importancia de que los integrantes de una organización puedan identificar con plena libertad, es decir, sin represalias de ningún tipo, los problemas y las deficiencias que enfrentan algunas de sus áreas o procesos. Sin esta posibilidad, se cancelan las opciones de mejoramiento de la empresa. La apertura es la clave de la identificación de las situaciones que requieren ser mejoradas y es la única posibilidad de que el equipo de trabajo alcance

niveles de excelencia. Ésta se logra solamente cuando los integrantes del grupo mantienen alta su autoestima.

Algunas recomendaciones adicionales para la adecuada formación de un equipo de trabajo son las siguientes:¹⁰

1. El equipo debe centrarse en problemas reales.
2. Los miembros deben desarrollar aptitudes de participación eficaz.
3. El equipo puede usar apoyos externos (un consultor, asesor o facilitador), aunque sin que se cree una dependencia permanente de ellos.
4. Cada integrante del equipo debe esforzarse por ser activo y participante.
5. Los consejos y las tendencias “de moda” aumentan el riesgo de autoengaño y, por lo mismo, de que no exista suficiente apertura en el grupo.
6. El equipo debe orientarse hacia los resultados y estar siempre atento al proceso y al contenido.
7. El contenido y el proceso deben integrarse.
8. Debe prevalecer una sana objetividad, producto de la ventilación adecuada de las subjetividades de todos los integrantes.

Los equipos de alto rendimiento

Recientemente, se ha asentado en los ambientes empresariales de nuestro país la idea de que si la mera conformación de grupos de trabajo no es suficiente, la integración de equipos tampoco lo será. Por esa razón, se habla de equipos de alto rendimiento. Con ello se quiere hacer hincapié en que las personas que trabajen en coordinación lograrán resultados más impactantes que los individuos que trabajen aislados.

No todos los equipos funcionan de la misma manera, ni todos aprovechan las habilidades de sus integrantes con la misma eficiencia.

Existe un sentido muy real de que los miembros de un equipo poseen un C.I. (coeficiente de inteligencia) de grupo, que es la suma total de los talentos y habilidades de todos los involucrados. Lo bien que son capaces de cumplir con su tarea está determinado por el grado de C.I. (...) La clave para un alto C.I. en un grupo es la armonía social. Es su habilidad para armonizar la que, manteniendo igual todo lo demás, hará a un grupo especialmente talentoso, productivo y exitoso, y a otro —con miembros cuyos talentos y habilidades son iguales en otros contextos— desempeñarse pobremente.¹¹

Para Mario Borghino,¹² consultor de empresas, los equipos de alto rendimiento son aquellos que han seguido estos criterios:

- 1) el proceso de cambio en el cual interviene la organización debe contemplar a ésta en su totalidad; 2) el diseño debe ser orientado mediante principios, valores, visión y misión compartidos; 3) la eficacia es el resultado del compromiso y el trabajo en equipo; 4) todo

trabajo debe agregar valor y 5) los que realizan el trabajo son los mejores expertos.

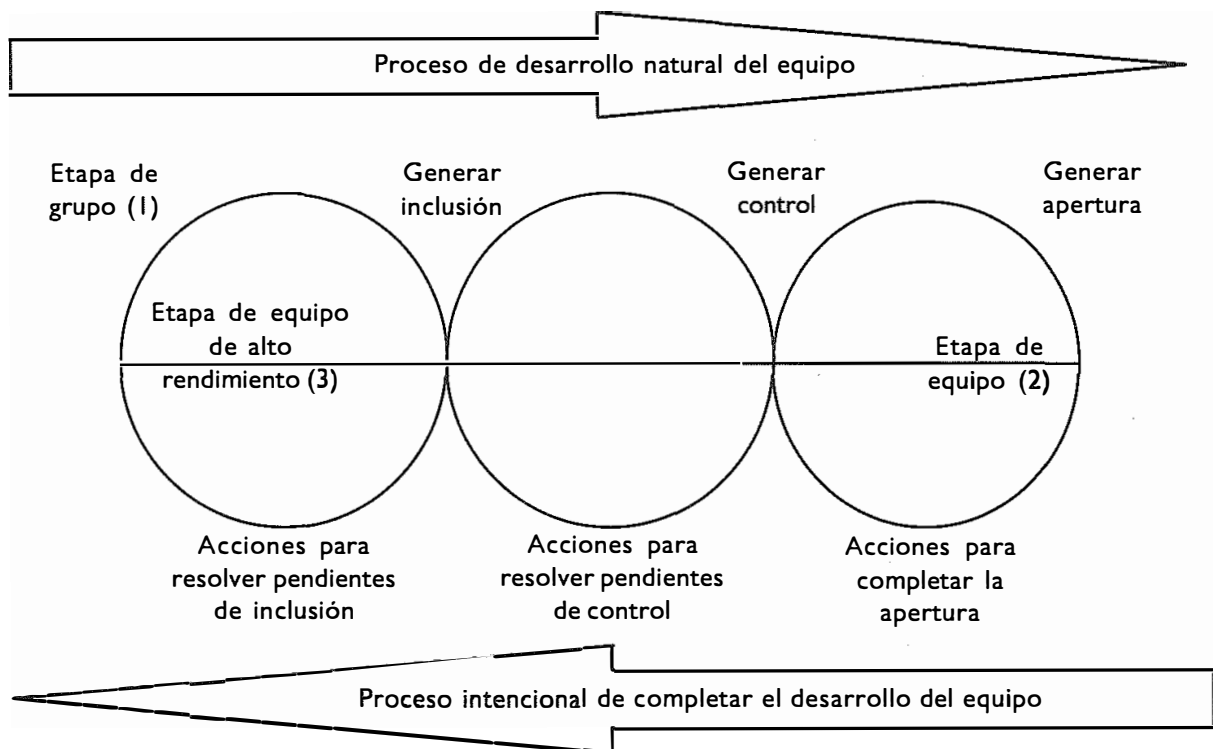
Como un ejemplo de la aplicación de esta visión en México, la empresa Transportación Marítima Mexicana ha fundamentado el desarrollo de equipos de alto rendimiento dentro de su organización en:¹³

1) enfoque en resultados; 2) objetivos comunes, tanto del individuo como de la organización; 3) administración por principios para la toma de decisiones y solución de problemas; 4) trabajo en equipo; 5) multihabilidades en el personal; 6) compromiso total; 7) uso productivo de las diferencias de pensamiento.

Un equipo de alto rendimiento se forma con los mismos pasos que cualquier otro; sin embargo, existe una importante diferencia en el desarrollo del equipo de alto rendimiento y el de los demás equipos. Mientras un equipo normal resulta de la secuencia que comprende inclusión-control-apertura, la integración de un equipo de alto rendimiento requiere de un esfuerzo planeado para completar la apertura entre sus integrantes, es decir, para lograr que la honestidad entre ellos sea el valor primordial, la regla número uno, el modo habitual de convivencia; es así como se logra crear un ambiente de total sinceridad, que permite expresar libremente las ideas y los sentimientos de los miembros de la organización y se pueden discutir con franqueza y a fondo los aspectos de control que aún no se habían resuelto por la falta de apertura. Por último, la discusión franca de los problemas de control y la resolución de los mismos permiten enfrentar exitosamente los relativos a la inclusión.

Un ejemplo puede ayudar a aclarar este aspecto. En la planeación de una reunión de fin de año entre compañeros, el departamento de recursos humanos de una empresa pensaba realizar una fiesta en la casa de una de las empleadas. El responsable de las relaciones laborales se dedicó a organizar los preparativos y comisionó a una secretaria para recabar la aportación de cada empleado para los gastos de la reunión. Durante la planeación nadie expresó ningún comentario de importancia, por lo que se decidió seguir adelante con todos los preparativos: se fijó el monto de la aportación, el lugar y el horario de la reunión, así como el menú que se serviría ese día, y otros detalles relacionados. Pasaron los días y menos de la mitad del personal había entregado su cooperación económica; la razón: muy pocos querían asistir a la fiesta, porque el encargado de relaciones laborales era conceptualizado como el "chismoso" del gerente de recursos humanos. Poca gente se sentía segura de disfrutar en una reunión así, pero todos permitieron que se destinara tiempo y energía en la organización de algo que pocos deseaban hacer. La falta de apertura en este caso, como en muchos más directamente relacionados con la productividad de una organización, fue la causa de desgaste, descontentos e improductividad. Si desde el principio los integrantes del equipo

Figura 5.2. Proceso de desarrollo de un equipo de alto rendimiento



hubieran expresado sus verdaderas opiniones y sentimientos, se hubiera ahorrado tiempo y energía.

Un equipo de alto rendimiento cuida de no excluir a nadie que pueda aportar algo al proyecto o proceso bajo su responsabilidad, en todas las etapas del proceso administrativo. El equipo cuida la determinación de normas de trabajo claras que faciliten su tarea y, especialmente, se preocupa por mantener un clima propicio para que la apertura arraigue entre sus integrantes. Al llegar a este punto, de forma totalmente intencional, el equipo debe dirigir sus esfuerzos a mantener la total apertura, para revisar y, en su caso, rectificar sus normas de operación, así como permitir la revaloración de quienes deben integrarlo. Así, el eje de su trabajo es la apertura, es decir, la honestidad.

Este importante postulado de Schutz es apoyado por muchas otras experiencias, como la de Rich Teerlink, presidente de Harley Davidson. Para él, la filosofía que transformó a su empresa de ser dependiente de las decisiones del gobierno hasta convertirse en una estrella mundial tiene como principio: *decir la verdad*.

También para Terry Mollner (1991), fundador del Trusteeship Institute de Massachusetts, las empresas que deseen tener posiciones de liderazgo en la nueva cultura industrial que surgirá en el siglo XXI deben iniciar su proceso de transformación con *honestidad y apertura*.

El poco cuidado en estos factores humanos puede ser la causa de que las grandes ideas que surjan, técnicamente avanzadas, para provocar im-

portantes incrementos de productividad en las organizaciones, fracasen de manera estrepitosa. Éste es el caso de la reingeniería, cuyo creador, Michael Hammer, reconoció a tres años del aparentemente exitoso lanzamiento de su metodología: “no fui lo suficientemente inteligente con eso (...) reflejaba mis antecedentes de ingeniería y no prestaba atención suficiente a la dimensión humana. He aprendido que ésta es un factor vital”.¹⁴

La inclusión, el control y la apertura para lograr el alto rendimiento

Un equipo de alto rendimiento debe estar conformado por todas aquellas personas que puedan aportar algo al cumplimiento de su objetivo. En esta descripción, se incluye a todo aquel que reúna alguna de las siguientes características:

1. Poseer los conocimientos útiles para hacer una mejor planeación de las acciones.
2. Verse directamente afectado por los cambios o las acciones que deban llevarse a cabo.
3. Poseer un interés legítimo de contribuir honestamente a la consecución de los resultados deseados.

En este marco tiene cabida cualquier persona que así lo desee. Excluir a alguien que quiera ser tomado en cuenta para cierto objetivo mantiene el riesgo de posibles sabotajes, resistencias al cambio, rumores que fomenten descontento y, básicamente, desvíos hacia ámbitos no deseables de la vida de la organización, de una energía que debería emplearse en la productividad del equipo.

En el equipo de alto rendimiento, la participación honesta y abierta de todos sus integrantes es fundamental. Las reglas y normas que regulen su actuación deben estar diseñadas en ese sentido. Muchos son los esquemas participativos que se han creado en la actualidad, pero el que parece más indicado por sus impactos positivos desde el punto de vista de economía de tiempo, durante la implantación de las acciones, es el denominado *concordancia*. De éste y otros métodos hablaremos más adelante, en el capítulo correspondiente.

Uno de los aspectos que se deben asegurar en materia de control consiste en que cada integrante del equipo tenga, como mínimo, voz y voto, con el mismo peso que cualquier otro miembro, sin importar el nivel jerárquico que ocupe en el grupo. Este punto se enriquece plenamente cuando a todos y cada uno de los integrantes se les concede el poder de veto sobre cualquier decisión que deba tomar el equipo.

En relación con la apertura, el equipo deberá permitir la franca discusión de cualquier tema que se encuentre relacionado con su objetivo y con la manera como se dan las interrelaciones entre las personas que lo

conforman. Cualquier intento de censura, coerción o negación de los problemas constituye un obstáculo que sólo provoca malestar y la existencia del riesgo de ser improductivos o de no lograr lo deseado.

Como menciona Dyer (1988):¹⁵

(...) con demasiada frecuencia, los conflictos son manejados por personas que adoptan alguna de las actitudes siguientes:

- 1) Ignorar. Tratan de aparentar que en realidad no existe ningún desacuerdo en el grupo.
- 2) Aplacar. Tratan de calmar los ánimos de las personas en el grupo e intentan lograr que la gente se sienta bien, a pesar de que no se haya llegado a un acuerdo.
- 3) Obligar. Cuando una de las partes tiene más poder que la otra, la persona de mayor influencia puede tratar de obligar a la otra a que acceda a sus propósitos. Esto puede dar como consecuencia un acuerdo en público, pero una resistencia en privado.

En un equipo eficaz, cuando ocurre el conflicto, se dedica el tiempo necesario para identificar la causa del mismo, se identifica como un problema que debe resolverse y se adoptan medidas para hacerlo.

Principales obstáculos psicológicos a la formación de equipos

Un equipo de trabajo enfrenta, en su formación, los siguientes problemas de origen psicológico, en uno o varios de sus integrantes:¹⁶

1. Temor de no ser tomado en cuenta en relación con sus opiniones, comentarios, necesidades, preocupaciones, etcétera.
2. Temor de sentirse humillado por aparecer como alguien que no comprende los problemas, por haber hecho algo mal en su trabajo, por ser criticado, por no ser creativo, por no tener ideas que aportar, etcétera.
3. Temor de ser rechazado por mantener enemistades o conflictos con alguno o varios de los integrantes del equipo, por ser poco agradable o por no ser capaz de mantener la confianza del resto de los miembros en el grupo.

Cualquiera de estos fenómenos puede enfrentarse con una elevada autoestima de los integrantes.

Autoevaluación

1. ¿Cuáles son las etapas en la formación de un equipo?
2. En cuanto al desempeño, ¿en qué se distingue un equipo simple de uno de alto rendimiento?
3. En cuanto al desarrollo, ¿en qué se diferencian el equipo simple y el de alto rendimiento?

4. ¿Por qué la apertura es la clave de la formación de equipos de alto rendimiento?
5. ¿Quiénes deben conformar el equipo?
6. ¿Qué aspectos deben asegurar las reglas de funcionamiento del equipo?
7. ¿Cuáles son los principales temores que afectan la formación de equipos de trabajo?

Ejercicios en clase

1. ¿Cómo describirías el grado en que tú y tus compañeros de clase han podido conformar un equipo? Especifica cómo se encuentran en cuanto a inclusión, control y apertura.
2. ¿Qué barreras crees encontrar en cuanto a la apertura entre los compañeros de tu salón de clase?
3. ¿Crees que eres completamente abierto con tus compañeros, tus maestros y tus padres? Comenta tus respuestas en clase.

Ejercicios en campo

1. Si ya trabajas en una empresa o tienes acceso a ella, pregunta a tres empleados qué opinan sobre el trabajo en equipo.
2. Investiga en las empresas de tu localidad, qué grado de importancia han concedido a la formación de equipos, en el interior de las mismas.
3. Investiga si alguna de dichas empresas está trabajando en la creación de equipos de alto rendimiento o si ya los ha formado, y describe el proceso que ha seguido para ello.
4. Pregunta a tres directivos o dueños de empresas de tu localidad qué beneficios encuentran al trabajo en equipo y qué barreras piensan que existen para no lograrlos.

Lecturas complementarias

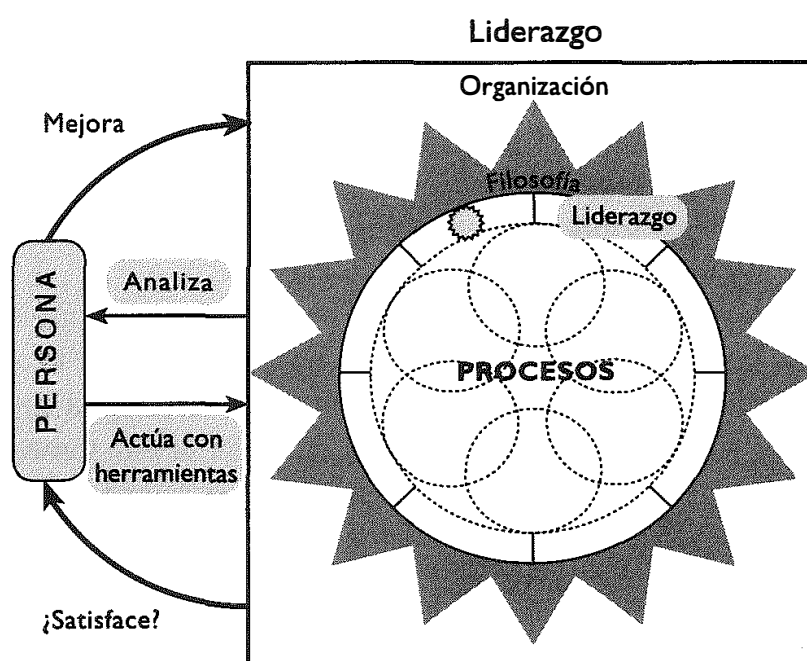
En relación con este capítulo, se recomienda como complemento la lectura del capítulo 9: "Problemas de conflicto en el equipo en funcionamiento", del libro de William G. Dyer, *Formación de equipos*, publicado por SITESA.

Referencias bibliográficas

- ¹ Cartwright y Zander, *Dinámica de grupos*, México, Trillas, 1977, pág. 87.
- ² Schutz, Will, "What makes groups productive?", en *Human Relations*, vol. VIII, núm. 4, Estados Unidos, 1955, págs. 429-465.
- ³ Schutz, Will, *The interpersonal underworld*, Palo Alto, Ca., Science and Behavior Books, 1966.

-
- ⁴ Schutz, Will, *Joy*, Nueva York, Grove, 1967.
 - ⁵ Schutz, Will, *Leaders of schools*, Muir Beach, Ca., WSA, 1976.
 - ⁶ Schutz, Will, *The FIRO awarness scales*, Palo Alto, Ca., Consulting Psychologists Press, 1977.
 - ⁷ Schutz, Will, *The truth option*, Berkeley, Ca. TenSpeed, 1984.
 - ⁸ Schutz, Will, *Profound simplicity*, Muir Beach, Ca., WSA, 1988.
 - ⁹ Schutz, Will, *The Human Element*, San Francisco, Jossey–Bass Publishers, 1994.
 - ¹⁰ Adaptado de Blake, Mouton y Allen, *Cómo trabajar en equipo*, Bogotá, Norma, 1989.
 - ¹¹ Goleman, Daniel, *Emotional intelligence*, Nueva York, Bantam Books, 1995, pág. 160.
 - ¹² Borghino, Mario, “Principios de diseño organizacional para crear una empresa de alto rendimiento”, en *Proyección Humana*, México, AMERI, 1994, págs. 11-14.
 - ¹³ Castañón, Arturo, “Características y responsabilidades de los equipos de alto rendimiento”, en *Proyección Humana*, México, AMERI, 1994, pág. 13.
 - ¹⁴ White, Joseph, “¿Se les habrá ido un poco la mano? Los magos de la reestructuración empresarial revisan sus teorías”, en *The Wall Street Journal Americas/ Reforma*, 27 de noviembre de 1996, pág. 39A.
 - ¹⁵ Dyer, William, *Formación de equipos*, México, SITESA, 1988, pág. 130.
 - ¹⁶ Schutz, Will, *op cit.*, 1994.

Liderazgo y relaciones jefe-colaborador



En este capítulo daremos respuesta a:

- ¿Por qué es importante el liderazgo en las organizaciones?
- ¿Cuáles son los principales enfoques para el desarrollo del liderazgo?
- ¿Cómo se relacionan el liderazgo y la filosofía de una organización?
- ¿Qué relación guardan el liderazgo y la formación de equipos de trabajo?

El objetivo de enseñanza de este capítulo es:

Analizar la función de los líderes en las organizaciones, dependiendo del estilo de liderazgo adoptado y su relación con la filosofía de una organización y el desempeño de su equipo.

En los últimos años se han experimentado verdaderos y profundos cambios en la vida social de nuestro país: el número creciente de manifestaciones en la vía pública, el incremento de la violencia, la inconformidad del ciudadano promedio con la manera como ha sido gobernado por décadas, una mayor conciencia de que nuestros derechos básicos deben ser respetados, la globalización en el mundo del comercio, la búsqueda de una democracia cada vez más acabada, la búsqueda de la calidad total como mecanismo de subsistencia de las empresas, etcétera. La sociedad, en opinión de un buen número de mexicanos, ya no es la misma de hace 20 o 30 años. Y es de suponer que la ocurrencia de estos cambios ha afectado, de manera importante, a las personas que conformamos esta sociedad, pero también ha provocado modificaciones en las expectativas que poseemos sobre el papel que deben desempeñar las organizaciones y quienes las dirigen.

Además, México no parece ser el único país del mundo que está experimentando profundas transformaciones; en el futuro “la vida podrá ser más excitante, pero también será más atemorizante. La sociedad dependiente está muriendo, la sociedad independiente está tomando su lugar”.¹

Sería lógico suponer que las organizaciones se preparan para enfrentar verdaderamente los retos que les esperan en el futuro, y con ellas, los dirigentes o líderes formales que conducen sus destinos. Sin embargo, el panorama parece ser muy diferente. Aun en organizaciones que podríamos considerar como “de primer mundo”, un gran número de sus dirigentes se aferra, todavía, a un estilo autoritario de dirección del personal y de los negocios. De forma más reiterada de lo que normalmente se esperaría, muchos gerentes y administradores actúan de manera prepotente, ofensiva y arbitraria. En diversas reuniones de responsables de la capacitación y el desarrollo del personal de empresas de primera línea, comúnmente suelen escucharse las preocupaciones de los asistentes con respecto a encontrar mecanismos que faciliten el cambio de sus directivos y cuadros gerenciales. El autoritarismo de los dirigentes parece ser una constante organizacional en nuestra cultura.

Con un poco de ironía, Federico Casas Alatríste, conocido consultor organizacional, menciona lo siguiente:

(...) los que pensamos de manera distinta tenemos que ser más abiertos, más explícitos en las acciones y en las decisiones, en los comportamientos dentro de la empresa. Es decir, que el director de la misma

no sea admirado porque maneje un auto importado, sino porque es una persona congruente, porque vive como dice que piensa y porque no le da pena ser un hombre, en el sentido íntegro de la palabra.²

Relevancia del liderazgo en las organizaciones

Una idea común en el ambiente de las organizaciones es que *éstas son lo que es su gente*. Se habla con frecuencia de que son las personas de calidad las que hacen cosas de calidad y no las cosas de calidad las que generan personas de calidad. Desde hace cientos de años se dice que nadie da lo que no tiene; entonces, ¿cómo podrá existir una organización de alta productividad, con gran calidad en sus productos y servicios y desempeño de alto rendimiento, si su gente no es así?

Pero, en el interior de una organización la idea vigente consiste en que *la gente es lo que son sus jefes*. Los líderes formales e informales de la organización son los que crean o restringen los espacios en los que el personal de la misma encuentra las condiciones ambientales necesarias para su desarrollo como trabajadores y como personas; asimismo, son ellos quienes apoyan o limitan la inclusión, quienes se aferran al control o permiten una mayor participación de los integrantes de sus equipos y quienes castigan o premian la apertura de sus colaboradores. Los líderes formales son quienes permiten el avance del grupo en la línea inclusión-control-apertura, y son ellos quienes planean e impulsan el retorno que permite cerrar los ciclos y completar la madurez de los equipos de trabajo.

Una organización refleja en su actuar cotidiano, aunque no de manera inmediata, cómo es el estilo de liderazgo que prevalece en ella. La sociedad de independencia que muchos autores anticipan para el futuro requerirá de líderes que sean suficientemente competentes para conducirla a través de los retos venideros. Dos consultores de la Universidad de Pennsylvania, Turner y McKessik (1994),³ a partir del análisis que han hecho de las demandas que se establecen actualmente sobre los líderes en el interior de las organizaciones, externan sus conclusiones:

(...) los retos de un líder son los siguientes: 1) comprenderse a sí mismo; 2) usar su poder e influencia en forma apropiada; 3) desarrollar las habilidades de un *coach* (entrenador); 4) darle poder al equipo; 5) impulsar la innovación y la creatividad.

¿Qué es un líder?

No existe una definición universalmente aceptada de lo que es un líder; sin embargo, un punto de acuerdo es que los líderes son personas que tienen seguidores, si bien no todos los líderes son seguidos por multitu-

des presas del entusiasmo. Por ejemplo, en el interior de las organizaciones se espera que quienes las dirigen actúen como verdaderos dirigentes; pero, a veces, el alto directivo o el funcionario es, por ese simple hecho, un líder, puesto que tiene seguidores que acatan sus disposiciones más bien motivados por el temor o el interés de obtener algún beneficio personal, que por el logro de una visión o un objetivo común.

Los líderes existen en todos los ámbitos y tienen características más o menos distintas, si bien nunca se encuentran tipos puros de ellos. Es decir, el líder, como cualquier persona, varía su comportamiento; así, en algunas cuestiones, mantiene una actuación más centrada en principios; en otras, más orientada hacia las personas; en unas más, es muy abierto o comprensivo; mientras que en otros momentos se muestra cerrado o irracional.

Para salir del atolladero, se ha teorizado la existencia de diferentes tipos de líderes; por ejemplo, Lindgren (1975)⁴ considera que los dirigentes de los grupos pueden ser:

- 1) El administrador, que cuida de que se hagan las cosas, al dirigir el mantenimiento de los procesos de la organización y llevar a cabo sus planes;
- 2) el burócrata, más bien definido por un nombramiento, que tiene a su cargo una labor más o menos especializada en la supervisión y dirección de los procesos de la organización, poniendo especial atención en el control de los procedimientos, desde la operación misma;
- 3) el que determina las políticas de la organización, cuya orientación está básicamente en el control de los procesos, desde la determinación de las normas que deben seguirse;
- 4) el experto, que actúa como un asesor o especialista dentro del equipo, sin tener una responsabilidad directa sobre los resultados que se derivan de los esfuerzos del mismo;
- 5) el idealista, que es un especialista, pero no en la esfera técnica, sino en las ideas y creencias;
- 6) el dirigente carismático, que ejerce una gran atracción emocional sobre sus seguidores y suele triunfar porque dichos seguidores ven en él ciertas cualidades con las que se pueden identificar;
- 7) el dirigente político, que surge de la combinación de varias de las cualidades anteriores, determina la política a seguir, a menudo es idealista y debe tener algo de carisma para ser elegido;
- 8) el dirigente simbólico, que representa a su grupo y habla por él, además de representarlo simbólicamente;
- 9) la figura paternal, que puede ser dominante, prohibitiva, punitiva, exigente y autoritaria, o con tendencia a cuidar, proteger, comprender, ayudar y tranquilizar.

Pero no solamente los directivos pueden ser líderes. También se espera que personas de niveles distintos tengan la capacidad de obtener seguidores en sus planes, propuestas y acciones. Éste es el caso de EDS, en México, una empresa especializada en fortalecer la información en otras organizaciones:

El líder es cualquier persona que sabe enfrentar los retos de su trabajo y de su vida con base en los valores humanos y con la posibilidad

de encontrar siempre un balance. Porque, las decisiones que toma en los negocios siempre representan conflictos que no tienen solución definitiva y que no se hallan sometidos a un procedimiento.⁵

En los siguientes apartados comentaremos, brevemente, algunas de las aproximaciones al estudio del liderazgo que están vigentes en las organizaciones mexicanas.

El líder autocrático

Cabría suponer que el líder autocrático, tan desprestigiado socialmente, ya ha pasado a la historia. Sin embargo, como comentamos con anterioridad, en la práctica este estilo aún se encuentra ampliamente difundido en nuestra cultura. El líder autocrático se caracteriza por ser él quien toma las decisiones, *especialmente las importantes*. Algunas de sus características más comunes son:

1. Su punto de vista siempre debe prevalecer por encima del de las demás personas.
2. Mantiene claramente definidos los niveles jerárquicos.
3. Él debe tomar personalmente todas las decisiones importantes.
4. Debe tener un conocimiento profundo del movimiento general de la organización, confiando únicamente en su propia competencia.
5. Trata de aparentar que es un experto en todo o, por lo menos, que posee mayor experiencia que cualquiera de sus seguidores.
6. Utiliza los premios y los castigos como formas de chantaje.
7. Aparenta poseer fortaleza moral.
8. No permite que sus seguidores conozcan sus debilidades y errores.

Para este tipo de líderes, las personas que colaboran con ellos son únicamente un medio para conseguir sus fines personales, a veces disfrazados de fines organizacionales. Por ello, a este líder bien podrían aplicársele las palabras que utiliza Maisonneuve (1988) para la descripción de las relaciones meramente utilitarias:

El egoísta no se separa del otro para bastarse a sí mismo, sino porque lo considera un simple instrumento, y no un compañero (...); para él los otros no son ya seres semejantes, sino peones que trata de mover, de ordenar o de sacrificar en su único interés.⁶

El líder carismático

Un líder carismático es aquel que atrae emocionalmente a sus seguidores. Mucho se especuló, durante la primera mitad del siglo xx, acerca de la conveniencia de que un verdadero líder compartiera estas características. Con frecuencia, el líder carismático busca ser admirado, obtener el afecto

y el reconocimiento de sus seguidores; sin embargo, cuando esto no sucede, sus propios temores de resultar desagradable a quienes lo deberían seguir lo lleva a actuar en forma autoritaria.

El carismático, a veces, también chantajea, como una forma de mantener el control del grupo. El culto a su personalidad puede llegar a ocupar un sitio preponderante en la relación con sus colaboradores, por lo que en algunas ocasiones compra lealtades de su gente. Igualmente, es una persona poco abierta, a expensas de lo que algunos psicólogos denominan la máscara, es decir, el fingimiento. En ocasiones, se le pueden escuchar frases tan sensatas como: *El mejor minuto del día es el que invierto en mi persona*.⁷ Sólo que ese minuto es para admirarse a sí mismo a través de los ojos de sus seguidores. Afortunadamente, este estilo de liderazgo está cada vez más en descrédito.

El líder situacional

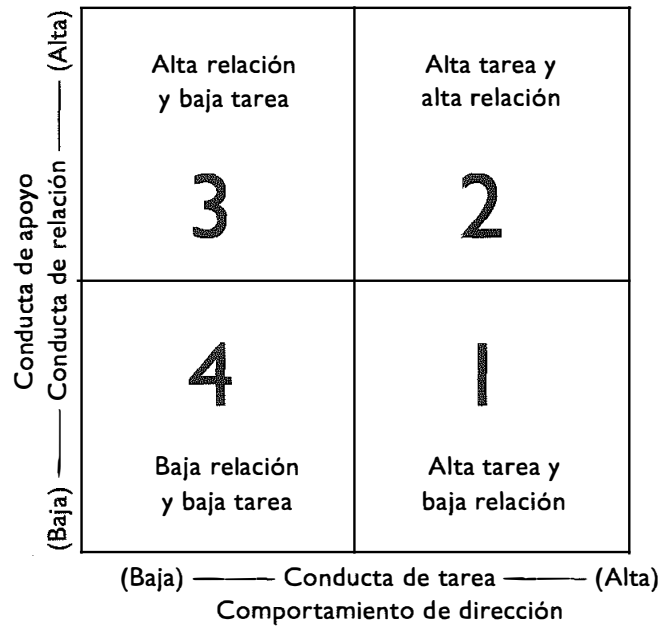
El liderazgo situacional plantea el hecho de que no existe un estilo de liderazgo que sirva para todas las ocasiones ni para todas las personas. Algunos de sus seguidores tienen una mayor madurez organizacional, lo que permite que el líder establezca un tipo de relación diferente con ellos; mientras que quienes aún pueden ser considerados como inmaduros demandarán un comportamiento diferente en su dirigente. De aquí que se le denomine liderazgo situacional. De acuerdo con esta teoría, una de las más difundidas en nuestro país, el líder puede optar por dos tipos de conducta: una orientada a la tarea y otra hacia la relación.⁸

Conducta de tarea es el grado en el cual un líder lleva a cabo la comunicación unilateral por medio de la explicación a cada seguidor de qué es lo que tiene que hacer, y cuándo, cómo y dónde se deben llevar a cabo los trabajos. Conducta de relación es el grado en el cual el líder lleva a cabo la comunicación bilateral, dando apoyo socioemocional, "ayuda psicológica" y facilitando las conductas.

Estos conceptos pueden diagramarse tal y como se muestra en la figura 6.1. En ésta, se puede observar cómo, de la combinación de las dos orientaciones posibles, surgen cuatro alternativas en el comportamiento del líder: 1) alta tarea y baja relación (llamada E1); 2) alta tarea y alta relación (denominada E2); 3) alta relación y baja tarea (llamada E3); y 4) baja relación y baja tarea (denominada E4).

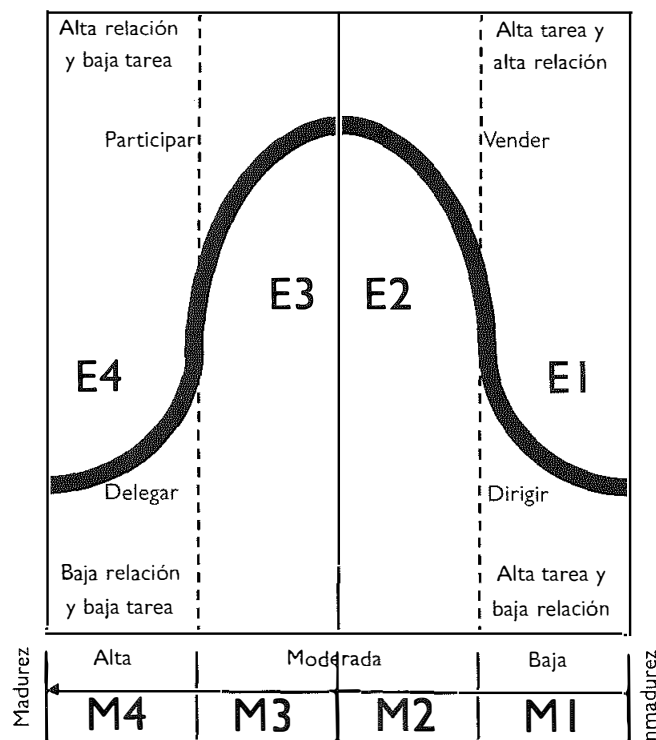
Estos estilos deben ser administrados por el líder como una respuesta al nivel de madurez de sus colaboradores; así, para un seguidor poco maduro organizacionalmente (M1) el estilo indicado es E1, caracterizado por el hecho de que el líder debe darle a la persona indicaciones, decirle lo que se espera de ella y lo que tiene que hacer para conseguirlo. Para el nivel M2, corresponde el estilo E2, que significa venderle al seguidor las ideas

Figura 6.1. Modelo de orientaciones del líder situacional



para que las acepte, es decir, convencerlo de lo que tiene que hacer e indicarle cómo hacerlo. Para colaboradores con nivel M3, lo indicado es permitirles participar en las decisiones, o sea, actitud E3. Finalmente, para el nivel M4, es preciso delegar actitud E4. Esto se diagrama en la figura 6.2.

Figura 6.2. Madurez de los seguidores y liderazgo situacional



El líder participativo

Un enfoque de liderazgo participativo es el propuesto por Kouzes, J. y Posner, B. (1993),⁹ quienes sugieren las siguientes cinco habilidades, como propias de este tipo de líderes:

1. El reto en el proceso, lo que implica buscar oportunidades, experimentar y asumir riesgos.
2. Inspirar una visión compartida que implique visualizar el futuro y listar el apoyo para otros.
3. Habilitar a otros para actuar, lo que lleva consigo impulsar la colaboración y promover el desarrollo de los demás.
4. Modelar el camino, es decir, establecer el ejemplo y planear pequeños triunfos.
5. Dar valor al corazón, o sea, reconocer las contribuciones y celebrar los logros.

Cada una de estas cinco habilidades requiere de las siguientes actitudes por parte del líder participativo:

- 1) *El reto en el proceso.* a) Tratar cada trabajo como una aventura; b) asignar comisiones retadoras; c) cuestionar el *statu quo*; d) encontrar algo que no funcione bien y corregirlo; e) liberarse de la rutina cotidiana; f) institucionalizar el proceso de recopilar ideas innovadoras; g) diseñar pequeños experimentos; h) honrar a quienes asumen riesgos; i) fomentar el vigor psicológico.
- 2) *Inspirar una visión compartida.* a) Aprender del pasado; b) actuar instintivamente; c) probar los supuestos; d) conocer a los seguidores; e) apelar hacia un propósito común; f) comunicarse expresivamente; g) desarrollar una forma de hablar directa, sin rodeos.
- 3) *Habilitar a otros para actuar.* a) Hacer lo que se dice que se hará; b) realizar recorridos por la empresa; c) hacer públicas “las reglas del camino”; d) hablar con otros acerca de valores y creencias; e) ser expresivo (incluso emocional) acerca de las creencias; f) dedicar tiempo a las prioridades más importantes; g) comenzar, construir éxitos; h) construir un compromiso al ofrecer alternativas; i) hacer públicas las elecciones de la gente para que sean visibles a los demás.
- 4) *Modelar el camino.* a) Hablar siempre en plural: “nosotros”; b) crear interacciones entre las personas y de ellas con los grupos; c) delegar; d) enfocarse en las ganancias, no en las pérdidas; e) involucrar a los demás en la planeación y en la solución de los problemas; f) mantener informada a la gente; g) dar a las personas trabajos importantes sobre tareas críticas; h) ser accesible; i) dar a las personas la oportunidad de ser autónomas y utilizar su propio criterio.

- 5) *Dar valor al corazón*. a) Fomentar expectativas elevadas; b) hacer un uso creativo de las recompensas; c) cultivar el hábito de decir “gracias”; d) vincular el desempeño con las recompensas; e) establecer una retroalimentación acerca de los resultados; f) involucrarse personalmente como porrista; g) crear redes de apoyo social; h) amar lo que se hace.

El líder relacional

Menos conocido en nuestro medio, este estilo de liderazgo se caracteriza porque:

(...) la función del dirigente no es, en esencia, un asunto intrínseco de la persona (inmanente) o de la personalidad, sino que es un fenómeno múltiple de relación, y su esencia es eminentemente social (Kelley, 1993), (...) la persona requiere de las cualidades y características personales del líder, al mismo tiempo que de un marco de relación dinámica con los seguidores y el entorno.

En este sentido, el liderazgo es, en primer lugar, un fenómeno de interacciones entre el dirigente y sus colaboradores más inmediatos, entre el auténtico jefe y el resto de la organización, dentro de un contexto socioeconómico y político particular. Si cualquiera de estas relaciones se altera, se afecta la conducción y dirección proporcionada (Lewin, 1961).¹⁰

Para Crosby (1990),¹¹ uno de los teóricos más importantes de la calidad, el líder ideal es más bien de tipo relacional, ya que los principios que deben orientar su actuación son:

1. Alto enfoque en las relaciones.
2. Búsqueda incesante por construir la calidad en su organización.
3. Cuidado especial de las finanzas de la misma.

Asimismo, prevé que el líder deberá poseer las siguientes características:

- a) Estar dispuesto a aprender.
- b) Ser ético.
- c) Mostrar disponibilidad.
- d) Ser decidido.
- e) Ser enérgico.
- f) Ser confiable.
- g) Ser sensato.
- h) Ser modesto.
- i) Ser apasionado.
- j) Ser agradable.

El líder por asesoría

A partir de la década de 1990, los teóricos del liderazgo han propuesto para los líderes un rol más acorde con los requerimientos de los cambios

impulsados por la calidad total y los proyectos de reingeniería. Las habilidades del liderazgo por asesoría son:

1. Habilidad de contacto y empatía.
2. Habilidad para aconsejar.
3. Habilidad para impulsar a otros.
4. Habilidad como formador.
5. Habilidad para confrontar y retar.¹²

Para desarrollar cada una de estas habilidades es conveniente que el líder modifique ligeramente su actuación en la organización. Así, para adquirir la habilidad de contacto y empatía, todo líder debe: 1) iniciar contacto con otras personas, en vez de esperar que ellas lo inicien; 2) hacer que quienes se aproximan a él se sientan bien recibidos; demostrar respeto por los demás; 3) escuchar con interés los puntos de vista de los demás y establecer con ellos una comunicación abierta de doble vía; 4) centrarse en los problemas y en los temas, más que en las motivaciones, actitudes o intenciones de los demás.

Con respecto a la habilidad para aconsejar, se requiere: 1) desarrollar una comprensión total de los problemas de la persona; 2) ayudar a otros a encontrar su propia solución al problema; 3) estructurar las conversaciones de una manera lógica; 4) ayudar a otros a desarrollar un compromiso con su propia autosuficiencia.

En relación con la habilidad para impulsar a otros, es necesario: 1) ayudar a otros a comprender el contexto político de sus soluciones; 2) servir como una memoria corporativa para los demás, haciéndolos conscientes de los precedentes y de los acontecimientos históricos importantes en la organización; 3) mantener alertas a los demás acerca de los principales actores involucrados en cualquier malentendido, sin permitirles asumir que las cosas son únicamente como se ven desde la superficie; 4) ayudar a los demás a desarrollar sus propias redes de apoyo en la organización; 5) proveer a otros de guías de carrera prácticas, para no dejar de lado sus posibilidades de crecimiento.

Referente a la habilidad como formador, es indispensable: 1) identificar lo que otros necesitan saber; 2) ayudarles a obtener la competencia y el entendimiento técnicos que requieren; 3) ayudarles a incrementar su ritmo de aprendizaje; 4) ayudarles a desarrollar un compromiso con el aprendizaje continuo; 5) impulsarles de modo que pongan a prueba los conocimientos que han adquirido.

Por último, para la habilidad de confrontar y retar se requiere: 1) aclarar las expectativas de desempeño de los demás; 2) hablar de los problemas de ejecución en términos concretos; 3) destacar la posibilidad de mejorar en el futuro en vez de hundirse en los errores del pasado; 4) retar a los demás a aceptar tareas más difíciles; 5) desarrollar estrategias concretas para mejorar el desempeño de otros.

Una aplicación de este estilo de liderazgo es el propuesto por Juran (1989),¹³ otro de los grandes ideólogos en materia de calidad total, quien establece que el liderazgo para la calidad es aquel cuya gestión se orienta básicamente a conducir y a asesorar a su equipo de trabajo a través de los tres procesos claves: 1) *planificación de la calidad*; 2) *control de la calidad* y 3) *mejora de la calidad*.

El líder completo

Un enfoque altamente novedoso es el del liderazgo completo. Según éste, la atención no debe estar puesta en el líder como tal, sino en el equipo con el cual interactúa el líder. De hecho, el quehacer del dirigente consiste en contribuir con el grupo al nivel en que lo haría cualquier otro integrante del mismo, sin adquirir ningún papel protagónico en sus actividades. Esto, que parece simple, requiere de una alta autoestima para poder llevarlo a cabo. No es sencillo que el líder se resigne a dejar de actuar como tal a los ojos de sus colaboradores. Sin embargo, ésta es la aproximación más plena para promover el desarrollo total y el crecimiento de quienes integran un grupo de trabajo.

Schutz propone este nuevo enfoque en virtud de lo siguiente:

(...) observé que la autoestima tenía mucho que ver con el liderazgo efectivo y que el éxito de cualquier organización estaba directamente relacionado con su liderazgo.¹⁴

Como líder yo debo conocer los requerimientos de mi equipo, para ser exitoso en la misión y vigilar que éstos se cumplan óptimamente. Para ello, debo hacer encajar los recursos de los miembros del equipo en los requerimientos del mismo equipo. Lo consigo al considerar que la mejor gente para cada trabajo es aquella que lo hace y la más afectada por el trabajo es la que lo implementa. Yo, al igual que todos los miembros del equipo, hago aquello en lo que soy el mejor. Puede ser experiencia técnica, visualización, proporcionar consejos, resolver conflictos, dar apoyo, proporcionar inspiración, o cualquier cosa que se necesite que yo haga bien. Mi trabajo es completar cualquier cosa que se deba hacer para satisfacer los requisitos del éxito del equipo; yo debo conseguir que se haga.¹⁵

Liderazgo y filosofía organizacional

El liderazgo no es ajeno a la filosofía de una organización. Así como una persona requiere de entrenamiento para poder ajustar su estilo personal de liderazgo y, con ello, avanzar hacia posiciones más desarrolladas, una organización requiere definir cuál es el estilo de liderazgo que mejor se adaptará a la visión y a la misión que se han formulado.

En la medida en que una organización busca la congruencia con esto que, a veces, es denominado estilo de gestión, se establecen las bases

para una apropiación adecuada de la filosofía, en su totalidad, por parte de todos los integrantes de la empresa. Cuando los líderes, por su estilo, se alejan de los principios y los valores institucionales, surge la posibilidad de que aparezcan excusas buenas y, aparentemente, fundamentadas para que el personal, en general, pierda credibilidad en lo que se le propone o, incluso, en lo que ellos en conjunto definieron.

Liderazgo y formación de equipos de trabajo

No todos los estilos de liderazgo son igualmente impulsores de la formación de equipos de trabajo, aunque ambos elementos están íntimamente relacionados. De esta manera, cuando en una organización se plantea la intención de trabajar en la formación de equipos, es indispensable, al mismo tiempo, diseñar y formar el estilo que deberán manejar los dirigentes de la organización.

Por ello, hay que tener presente que en la empresa no se pueden obtener resultados diferentes mientras se siga haciendo lo mismo que se realizaba con anterioridad. La manera como participan y contribuyen las personas en los equipos seguirá siendo la misma, en tanto sus líderes no cambien su visión y su forma de conducirse.

Los principales temores en la actuación de los líderes

Los temores que suelen acompañar a los líderes en su actuación son:

1. Temor de no tener presencia e importancia suficientes ante sus seguidores, como para que sus órdenes e indicaciones sean tomadas en cuenta.
2. Temor de perder poder si permite mucha participación de sus seguidores.
3. Temor de que los demás descubran que no es el más competente en alguna rama.
4. Temor de enfrentarse a algún problema ante el cual no sepa qué hacer.
5. Temor de que al desarrollarse los miembros que conforman su personal llegue el momento en que éstos no lo necesiten.
6. Temor de que su gestión pase inadvertida.
7. Temor de perder intimidad al permitir demasiada proximidad de sus seguidores.
8. Temor de descubrir que su imagen se deteriore, si permite mayor libertad de expresión a sus seguidores.

Como en todos los casos en los que se enfrentan temores, una autoestima elevada es el mejor mecanismo para convivir con aquéllos e impedir que afecten el desempeño de la organización.

Autoevaluación

1. ¿Por qué es importante el liderazgo en las organizaciones?
2. Describe qué es ser líder.
3. Menciona cuatro tipos de liderazgo considerados por Lindgren.
4. ¿Qué es un líder carismático?
5. ¿Qué es un líder situacional?
6. ¿Qué características tiene el liderazgo por asesoría?
7. ¿Cómo se desarrolla un liderazgo participativo?
8. ¿Cuál es la característica básica del líder completo?

Ejercicios en clase

1. Identifica a tres líderes entre tus compañeros de clase y describe cuál es el estilo que emplea cada uno.
2. Identifica el tipo de liderazgo que emplean tus diferentes maestros.
3. Analiza qué estilo de liderazgo sería más adecuado para tus intereses y establece un plan personal para desarrollarlo.

Ejercicios en campo

1. Pregunta en alguna organización de tu localidad si existe algún lineamiento o postulado en su filosofía que determine cuáles deben ser las características de sus supervisores, jefes o gerentes.
2. Investiga, en esa misma empresa, qué se hace para cuidar que ése sea el estilo de liderazgo que ejercen sus cuadros dirigentes.
3. Indaga qué dificultades ha experimentado dicha organización al tratar de armonizar el estilo de liderazgo con la filosofía de la organización.

Lecturas complementarias

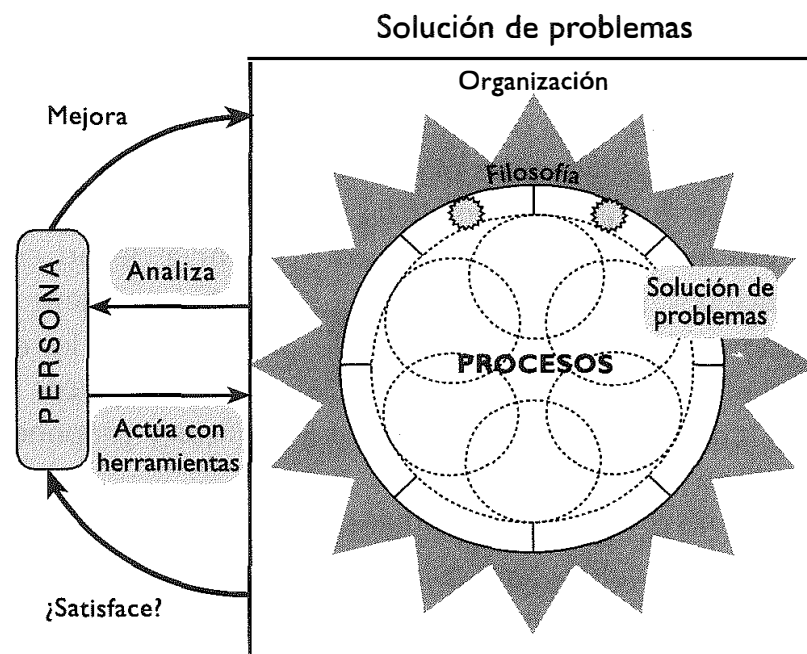
Como un buen complemento, conviene estudiar el capítulo sobre liderazgo en los grupos de cualquier libro de psicología social. La obra de Lindgren, citada en el apartado de notas es una buena referencia.

Referencias bibliográficas

- ¹ Sieghart, Mary Ann, citada por Peters, Tom, *The Tom Peters Seminar*, Nueva York, Vintage Books, 1994, pág. 111.
- ² Casas Alatríste, Federico, "La reingeniería de los procesos de negocio transforma a las organizaciones para crear valor agregado en el capital humano", en *Proyección Humana*, México, 4a. época, vol. 8, núm. 98, 1996, págs. 4-8.
- ³ Turner, Donald y McKissick, John, *Leadership challenges for mexican human resource managers*, mecanograma, Pennsylvania, Penn State University, 1994.

- ⁴ Lindgren, Henry, *Introducción a la psicología social*, México, Trillas, 1975, págs. 302-305.
- ⁵ Cimet, Micael, "El liderazgo implica credibilidad, congruencia y espíritu de servicio a largo plazo", en *Proyección Humana*, México, 4a. época, vol. 8, núm. 101, 1996, págs. 52-55.
- ⁶ Maisonneuve, J., *Psicología social*, México, Paidós, 1988, págs. 64-65.
- ⁷ Blanchard, K. y Johnson, S., *El ejecutivo al minuto*, México, Grijalbo, 1981, pág. 107.
- ⁸ Hersey y Blanchard, *Estilo eficaz de dirigir*, México, I.D.H., 1981.
- ⁹ Kouzes, J. y Posner, B., *Leadership Practices Inventory*, San Diego, Pfeiffer & Co., 1993.
- ¹⁰ Casares, David, *Liderazgo. Capacidades para dirigir*, México, FCE, 1994, pág. 68.
- ¹¹ Crosby, Philip. *Liderazgo. El arte de convertirse en un ejecutivo*, México, McGraw Hill, 1990.
- ¹² Kinlaw, Dennis, *Coaching for commitment*. San Diego, CSI: Self, Pfeiffer & Co., 1991.
- ¹³ Juran, J. M., *Juran y el liderazgo para la calidad*, Madrid, Díaz de Santos, 1989.
- ¹⁴ Schutz, Will, *The Human Element*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1994, pág. 11.
- ¹⁵ Schutz, Will, *The leader as a completer*, San Francisco, mecanograma, 1996.

Solución de problemas



En este capítulo daremos respuesta a:

- ¿Cuáles son los principales enfoques para el estudio de la solución de problemas?
- ¿Cómo se facilita la solución de problemas?
- ¿Cómo intervienen la creatividad y la toma de decisiones en la solución de problemas?
- ¿En qué consisten los principales obstáculos psicológicos en la solución de problemas?

El objetivo de enseñanza de este capítulo es:

Analizar las ventajas del enfoque sistémico en la solución de problemas y el proceso psicológico que vive la persona en relación con su capacidad para resolverlos.

Uno de los factores que provoca mayor improductividad en las organizaciones consiste en la manera en que éstas solucionan sus problemas. Es difícil calcular el costo que tiene para ellas la incesante actividad que implica componer constantemente los errores provocados por una valoración deficiente de las dificultades o por soluciones inapropiadas ante las mismas. En las organizaciones productivas se ha llegado a emplear el término *retrabajo*, para designar todas aquellas acciones que pretenden corregir las equivocaciones pasadas, tanto en la actividad rutinaria como ante situaciones excepcionales que no produjeron los resultados esperados.

Los retrabajos no sólo son producto de una capacitación deficiente de las personas o de falta de motivación al realizar su trabajo; tampoco son sólo producto de una mala planeación u organización del trabajo; en su mayoría, provienen, también, de las fallas provocadas al valorar equivocadamente los problemas, o son consecuencia de no considerar sus implicaciones. Además, y lo que es quizá más importante, las aparentes soluciones a los problemas carecen de eficacia porque los encargados de enfrentarlos resultan afectados por bloqueos psicológicos que les llevan más a “cuidarse las espaldas” que a identificar y proponer las mejores alternativas.

Para la resolución de problemas pueden adoptarse dos enfoques:

1. El *enfoque sistémico*, que implica la utilización de metodologías más o menos perfeccionadas, las cuales pueden seguirse paso a paso para resolver el problema en cuestión.
2. El *enfoque psicológico*, que hace hincapié en lo que sucede en el interior emocional de la persona que se encuentra ante un problema específico.

En virtud de lo anterior, no pretendemos desligar los factores psicológicos o humanos del sistema general de una organización; la separación se hace meramente con fines didácticos. Así, deseamos insistir en que el sistema organizacional es uno solo, cuyos componentes ejercen entre sí un impacto evidente; la propuesta de Senge (1990),¹ en primer lugar, servirá para abordar el primero de los dos enfoques.

Visión sistémica de la solución de problemas

Desde el punto de vista sistémico, los problemas de una organización deben resolverse a partir de la contemplación de todas las repercusiones

que éstos tienen y de las que podría desencadenar cualquiera de las propuestas de solución. Técnicamente, los problemas pueden enfrentarse con alta eficiencia si se logran desarrollar las cinco disciplinas que fueron mencionadas anteriormente. Pero, de ellas, la más relevante en este tema es la relativa al pensamiento sistémico.

Un problema puede ser visto como “un asunto difícil, delicado, susceptible de varias soluciones”,² o como “una situación real o ficticia que a *mí me está molestando*, sobre todo porque no veo cómo resolverla”.³ Sin lugar a dudas, un problema siempre tiene implicaciones emocionales, y precisamente debido a esto se percibe como problema. Incluso, en ocasiones, se sugiere que los problemas deben ser vistos como oportunidades, a fin de modificar los estados afectivos que puedan relacionarse con ellos; de esta manera, es más fácil encararlos y darles solución. Por otra parte, quizá el problema tenga más de emocional que de cualquier otro componente.⁴

Recordemos el juego acerca del caso de la destilería que utiliza Senge para ilustrar la importancia del pensamiento sistémico. En él, intervienen un detallista, un distribuidor y el gerente de producción de la planta, quienes tienen poco contacto entre sí. El caso es el siguiente: una pequeña cervecería, que distribuye a un grupo de pequeños comercios en una región limitada, de pronto descubre que su producto empieza a tener mayor demanda de la que había tenido anteriormente, gracias a que su marca es mencionada en una de las canciones del grupo de *rock and roll* de más éxito en el momento. Literalmente, los jóvenes corren a las tiendas en busca de esa marca de cerveza en particular. Sin embargo, el tiempo de procesamiento, por la etapa de reposo necesaria de la cerveza, le impide surtir la demanda en menos de cuatro semanas. Conforme transcurren los días y las visitas a los detallistas, los pedidos parecen aumentar y aumentar cada vez más, sin lograr cubrir toda la demanda; y aunque en la planta se intentan hacer los ajustes de manera gradual, no es posible cubrir tales pedidos con mayor anticipación. Sin embargo, cuando la planta logra producir lo suficiente para cubrir de manera definitiva la demanda, se descubre que los pedidos se han desplomado y que las bodegas están repletas de producto, al igual que las del distribuidor y las de sus clientes detallistas. ¿Qué sucedió? He aquí la pregunta clave. En un encuentro fortuito entre el gerente de planta y el detallista, el primero descubre que la demanda no ha variado como él pensaba; de hecho, subió y se ha mantenido más alta que antes, aunque sin llegar al volumen que reflejaban los pedidos. Por esta razón, pasarán muchas semanas hasta que se agote el producto existente en los almacenes.

Después de un detenido análisis, los participantes en el juego descubren que en realidad la demanda no creció tanto como se había pensado, sino que, desde la primera visita considerada en el juego, surgió un déficit en la distribución, lo que provocó que los pedidos de los detallistas y del

repartidor a la planta se “inflaran”. Cada uno intentaba cubrir el déficit, asegurar el producto requerido en los estantes y mantener una pequeña cantidad almacenada para cualquier imprevisto. En estos casos, los participantes, con frecuencia, pierden el control acerca de las dimensiones reales de la demanda. De esta manera, surge la idea errónea de que las necesidades del mercado son mucho mayores de lo que parece. Ante la presión del desabasto, los jugadores “inflan” los pedidos, de modo que se distorsionan las dimensiones reales del problema.

Las conclusiones a las que llega Senge con base en este ejemplo, y que son aplicables a cualquier organización, son las siguientes:

1. *La estructura organizacional influye en la conducta de sus miembros.* Es decir, varias personas en la misma estructura tienden a producir resultados cualitativamente similares. Cuando surgen problemas, o el desempeño falla para alcanzar lo que se pretende, es fácil encontrar a alguien o algo a quien culpar. *Pero, con más frecuencia de la que nos damos cuenta, los sistemas son causa de sus propias crisis; éstas no son producidas por fuerzas externas o por errores de los individuos.*

En otras palabras, las organizaciones tienden a generar los mismos resultados, aun si están integradas por personas diferentes, mientras no existan cambios en el sistema organizacional. Pero lejos de restarle mérito a la participación de los seres humanos en las organizaciones, esta conclusión es importante, ya que los sistemas no se modifican a sí mismos; para que sufran modificación, siempre es necesaria la participación de las personas. Cada vez que los resultados de una organización no correspondan con lo esperado, es necesario impulsar la creatividad de sus miembros, a fin de lograr los cambios requeridos en los sistemas.

2. *La estructura en los sistemas humanos es sutil.* Tendemos a pensar en la estructura como una restricción externa al individuo. Pero, las estructuras en los sistemas vivos complejos, tal como las de los múltiples sistemas del cuerpo humano (el sistema cardiovascular o el neuromuscular, por ejemplo), constituyen las interrelaciones básicas que controlan la conducta. En los sistemas humanos, la estructura influye en la manera en que las personas tomamos las decisiones —las políticas de actuación— mediante las cuales traducimos percepciones, metas, reglas y normas en acciones.

Por ello, más que una restricción, las estructuras de los sistemas son un elemento de influencia y control de la conducta. Esta distinción es importante, ya que en función de la manera en que modifiquemos las estructuras dentro de las que se desempeñan los integrantes de una organización, podremos influir en los resultados de ellos.

3. *El apalancamiento siempre proviene de nuevas formas de pensamiento.* En los sistemas humanos, la gente tiene, frecuentemente,

poder de apalancamiento, que no utiliza porque sólo se enfoca en sus propias decisiones e ignora cómo sus decisiones afectan a otros. En el juego de la compañía de cerveza, las personas que intervienen tienen el poder de eliminar las inestabilidades extremas que ocurren invariablemente, pero fallan, porque no entienden cómo ellos mismos crean dicha inestabilidad. En este punto, la idea de apalancamiento es sinónimo de poder, el cual ayuda a *e*levar una situación determinada desde el punto en que se encuentra hasta otra mejor posición. Para lograr los cambios necesarios y asegurar tal apalancamiento, las personas deben cambiar su manera de analizar los problemas. En los siguientes párrafos abundaremos más en esta explicación.

Niveles de explicación de los problemas

Ante cualquier problema con que se enfrenta una organización, por complejo que parezca, la perspectiva de los sistemas muestra que siempre hay múltiples niveles de explicación y de acción:

Tabla 7.1. Niveles de explicación de los problemas

<i>Nivel</i>	<i>Descripción</i>	<i>Tipo de explicación y de acción</i>
Global	Estructura sistémica	Generativa
Individual	Patrones de comportamiento	De respuesta
Evidente	Acontecimientos	Reactiva

El nivel evidente es aquel en el que, ante un problema específico, los hechos más cercanos en el tiempo o en el espacio parecen ocasionarlo, o ser consecuencia directa de él. Como ejemplo, diremos que es como suponer que el descenso en los niveles de producción de una planta se debe a la indolencia e irresponsabilidad de los obreros, por el hecho de observar que el volumen de desperdicio es elevado, o que un alto ejecutivo no logra cumplir con los objetivos propios de su puesto por pura ineficiencia. Se habla de que la explicación y la acción son meramente reactivas, porque la observación de los acontecimientos no permite ningún tipo de acción anticipada, y sólo queda esperar a que se presenten los problemas para tratar de solucionarlos de alguna manera. Encarar dificultades en este nivel no es de despreciarse, pues “descubrir relaciones de causa-efecto” puede conducir a obtener mejoras en la productividad.⁵

Al llegar al nivel individual, es posible adentrarse en la persona, pero como un ente aislado. En el caso de los obreros indiferentes ante los desperdicios, la explicación podría extenderse hasta identificar que éstos no ponen cuidado en el problema, debido a que nunca han sido capacitados para evitarlo, o a que no se les ha informado acerca de los costos

implícitos en la propia falta de eficiencia. Por otra parte, el ejecutivo con bajo desempeño puede estar, simplemente, falto de motivación o, quizá, resentido. En este nivel, la respuesta de las personas a las situaciones se considera como si el comportamiento fuera algo totalmente independiente de los demás elementos de la organización; en este nivel también es posible alcanzar resultados importantes.⁶

Por otra parte, en el nivel global cada situación es analizada desde todas las interrelaciones que mantiene con los demás elementos del sistema, de modo que es posible identificar cualquier impacto provocado por algún elemento en cualquiera de los componentes de la organización. Este nivel de análisis permite anticiparse a los problemas y promover cambios que produzcan situaciones novedosas; por ello, se considera un nivel generativo. En este nivel es en el que se producen los mejores resultados.⁷

Con un modelo simple, pero compatible con todo lo expresado anteriormente, Sirkin y Stalk (1990)⁸ prepararon a los obreros de un molino de papel para aplicar su metodología y conducir dicha empresa, prácticamente en la bancarrota, a una situación de alta rentabilidad. En la figura 7.1 se muestra una síntesis del procedimiento seguido.

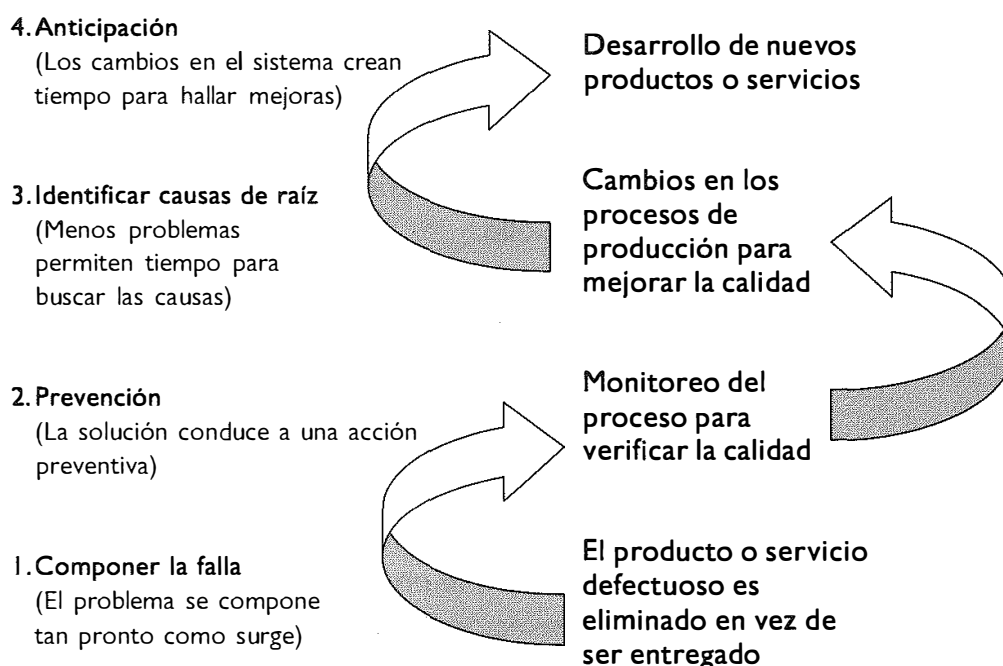
En su experiencia, ambos consultores ayudaron a los obreros a transitar desde un primer ciclo de resolución de problemas, que puede denominarse de "reparación de la falla", y consistió en arreglar las dificultades tan pronto como aparecían, hacia un segundo nivel, llamado de "prevención", en el que la solución además conducía a una acción preventiva. De ahí, se transitó al tercer nivel, de "identificación de las causas desde la raíz": al presentarse menos problemas (muchos ya fueron atendidos en los dos niveles anteriores), existía tiempo suficiente para buscar las causas subyacentes. Por último, en la cuarta etapa, de "anticipación", los cambios en el sistema permitían disponer de tiempo para encontrar oportunidades de mejora.

Resolver los problemas en el nivel global o de anticipación requiere desarrollar la esencia del pensamiento sistémico; ésta consiste en ver totalidades, ver interrelaciones, más que cadenas lineales de causa y efecto, y ver procesos dinámicos e interrelacionados, más que pasos aislados y estáticos. Para desarrollar esta habilidad, pueden utilizarse herramientas de diagramación de los procesos que permitan percibir con mayor claridad todos los elementos participantes y las interrelaciones entre ellos.

Leyes que facilitan la comprensión y solución de problemas

Al enfrentar cualquier problema en una organización es recomendable tener presentes las siguientes leyes, que nos facilitan su comprensión y resolución:

Figura 7.1. Pasos para la solución de problemas
(Adaptado de Sirkin y Stalk, 1990)



1. *Los problemas de hoy provienen de las soluciones de ayer.* Es decir, cada nueva circunstancia que enfrentamos no ha surgido de la nada, sino que es producto de la estructura que posee el sistema dentro del cual nace; dicha estructura, a su vez, fue desarrollada con ciertas características en particular, porque en algún momento se pensó que era la más adecuada para enfrentar los problemas que existían entonces.
2. *Cuanto más fuertemente se empuje, el sistema empujará en sentido inverso, con fuerza proporcional.* Esto es muy parecido a una de las leyes de la física, y es tan real como ella. Resolver problemas a través de presión sólo genera contra-presiones. Los cambios que se provocan a la fuerza experimentan una resistencia de iguales dimensiones. La clave no está en cambiar a base de fuerza o poder, sino de eliminar las restricciones, utilizando la decisión y convencimiento de todos los involucrados y afectados.
3. *La conducta se mejora antes de empeorar,* porque los sistemas de las organizaciones se encuentran regidos por dos tipos de ciclos, uno de reforzamiento y otro de balance. El primero provoca que se produzcan incrementos en el desempeño o en los resultados del sistema, mientras que el segundo busca mantener el equilibrio entre cambio y estabilidad. Gracias a este último, las tendencias a la mejoría siempre tienen un término, ya que la tendencia al balance actuará como una fuerza limitante del sistema.

4. *La solución fácil frecuentemente conduce a un retroceso*, debido a que los caminos más sencillos no suelen tomar en cuenta las repercusiones que pueden tener las soluciones aparentes en elementos más distantes del sistema.
5. *El remedio puede ser peor que la enfermedad*, ya que, algunas soluciones que se adoptan en función de los acontecimientos, como en el caso de la cervecería, no contemplan la totalidad del sistema, y pueden provocar problemas más graves en otras partes de éste, sin que se tenga conciencia de ello.
6. *Más rápido es, a veces, más lento*. El deseo de dar respuestas rápidas a los problemas que se enfrentan conduce a deficiencias en el proceso de planeación y organización, así como a dejar de involucrar a todas aquellas personas que debieran participar en el diseño o implementación de las acciones, lo que significará indudables retrasos en la obtención de los resultados deseados.
7. *La causa y el efecto no están relacionados estrechamente en tiempo y espacio*. Cabe recordar que en cualquier sistema todos los elementos se encuentran interrelacionados, sin importar su proximidad o lejanía.
8. *Pequeños cambios pueden producir grandes resultados, pero las áreas de mayor apalancamiento son frecuentemente las menos obvias*, ya que, si el análisis de lo que sucede en el sistema no está adecuadamente fundamentado, tomando en cuenta la totalidad del mismo, pueden ensayarse algunas fuentes de apalancamiento que darán resultados muy pobres o, incluso, podrán significar pasos hacia atrás, como ya se mencionó.
9. *“Uno puede tener el pastel y también comérselo, pero no al mismo tiempo.”* Este dicho popular es igualmente sabio tratándose de la vida de las organizaciones, especialmente en momentos en que se desea tener dos resultados que son incompatibles. Por ello, vale la pena recordarlo, pero no para renunciar a los dos resultados, sino simplemente para establecer prioridades en la obtención de los mismos.
10. *Dividir un elefante en dos mitades no produce dos pequeños elefantes*. Durante un buen tiempo se consideró que una estrategia adecuada para enfrentar los grandes problemas era dividirlos en sus componentes, es decir, en pequeños problemas que fueran más fáciles de atacar; sin embargo, esto no es factible en la realidad, ya que cualquier fragmentación de un elemento no necesariamente destruye las relaciones de éste con los demás elementos del sistema. Actuar de esta manera puede conducirnos a situaciones más complicadas de las que estábamos tratando de salir.
11. *No hay nadie a quien culpar*. Ya que las personas, aun siendo diferentes, en un mismo sistema tienden a producir los mismos resultados, el desempeño deficiente de los individuos está más relacionado con

el diseño del sistema mismo que con la indolencia, la irresponsabilidad o la incompetencia de las personas.

La aplicación de todos estos principios conduce a un nuevo enfoque para enfrentar dificultades: se trata de componer el proceso, no de resolver el problema. Si entendemos que en un sistema todos los elementos que lo componen están interrelacionados, la perspectiva anterior de enfocarse en la adversidad, sin tomar en cuenta el todo y la manera como cada componente repercute en el resto, sin visualizar el proceso, sino los pasos aislados de los procedimientos que lo componen, deja de ser de utilidad. Son los procesos de generación de los productos o servicios de la organización, con todo su dinamismo, los que requieren ser analizados, comprendidos y, en su caso, modificados.

Visión psicológica de la solución de problemas

Desde el punto de vista psicológico, la resolución de problemas implica cuatro facetas:

1. *Creatividad*, para identificar alternativas que hasta el momento no se habían contemplado.
2. *Pensamiento lógico*, para diseñar los mecanismos que nos permitan probar las ideas propuestas.
3. *Conocimiento del campo, proceso o teoría*, para guiar nuestras conclusiones en torno a la viabilidad y la utilidad de las alternativas, con base en los datos aportados por las comprobaciones, y tomar, así, adecuadamente las decisiones correctas.
4. *Bloqueos psicológicos* que pueden entorpecer el proceso de solución de problemas.

De los factores 1 y 2 hablaremos ampliamente en los dos capítulos que siguen a este; el tercer elemento es muy específico, pues depende del campo o área que se trate en particular; así, a continuación dedicaremos nuestra atención al cuarto de ellos.

Las habilidades personales que se requiere poner en práctica cuando se pretende la resolución de un problema son las siguientes:

- 1) Habilidad para anticiparse a los hechos.
- 2) Habilidad para reconocer un problema cuando éste se presenta e identificar su raíz o fuente.
- 3) Habilidad para obtener, analizar y utilizar datos.
- 4) Habilidad para escuchar, especialmente las quejas y los reclamos.
- 5) Flexibilidad en el análisis de rutas posibles de acción.
- 6) Creatividad.

- 7) Habilidad para estar adecuada y oportunamente informado de los hechos relevantes de la organización, a fin de identificar los momentos más convenientes y las repercusiones posibles de las acciones en cada instante.
- 8) Habilidad para comunicar la filosofía organizacional.
- 9) Capacidad de recibir presiones sin alterar la lógica del juicio.
- 10) Habilidad para tomar las decisiones convenientes.
- 11) Habilidad para probar las ideas que surgen.

En la tabla siguiente se establece cuáles son los bloqueos psicológicos que corresponden a la aplicación de las habilidades mencionadas en diferentes aspectos de la solución de problemas:⁹

Tabla 7.2. Bloqueos psicológicos a la solución de problemas

Aspectos	Bloqueos
1. <i>Anticipación.</i> Yo, el gerente o administrador, anticipo los problemas, planeo a futuro y organizo mi equipo y mis recursos para enfrentar con eficacia los acontecimientos futuros.	<i>Tengo miedo de no ser tan bueno en la planeación a largo plazo. Encuentro dificultades en visualizar situaciones futuras. Temo que me voy a mostrar incompetente ante los demás.</i>
2. <i>Reconocimiento.</i> Reconozco los problemas cuando ocurren, los veo con claridad y los puedo presentar a otros con la misma transparencia.	<i>Tengo miedo de poseer poca conciencia de una situación y no veo los problemas hasta que ya es muy tarde. Algunas veces no quisiera que existieran los problemas, así que los ignoro.</i>
3. <i>Obtención de datos.</i> Cuando surgen los problemas, reúno toda la información disponible para resolverlos. Escucho todas las partes antes de decidir.	<i>Tengo miedo de confundirme si hay demasiados datos. Me siento más seguro con una sola fuente de información. Si varias personas me dan distintas versiones tengo miedo de herir a alguien si no le creo.</i>
4. <i>Escuchar quejas.</i> Al tener que enfrentar quejas o reclamaciones, verifico con la fuente de donde surgen para determinar hasta qué punto son reales.	<i>Las quejas me asustan o me enfadan, porque creo que reflejan mi incompetencia. Quiero quejarme con el quejoso, así no habrá ningún problema.</i>
5. <i>Identificación de la raíz.</i> Soy creativo e imaginativo para llegar a la fuente o raíz, a las razones detrás de los problemas. Puedo ver cosas que otras personas no pueden ver.	<i>Tengo miedo de no ser lo suficientemente perspicaz para ver las causas subyacentes o entender la complejidad del sistema. Me siento más capaz de resolver los problemas inmediatos.</i>
6. <i>Flexibilidad.</i> Soy flexible al considerar varias explicaciones posibles a los problemas que surgen.	<i>Me confundo con muchas explicaciones. Es más seguro tomar la primera que parezca funcionar. Tampoco quiero parecer indeciso. Creo que un buen jefe es el que decide rápido y se sostiene en su decisión.</i>

Tabla 7.2. Bloqueos psicológicos a la solución de problemas (continuación)

7. <i>Creatividad.</i> Soy creativo al pensar en muchas aproximaciones para resolver un problema, además de los métodos comunes que conozco bien.	<i>Es más seguro para mí aferrarme a lo que conozco bien que arriesgarme con algo poco familiar. Podría ser que mi método no sea tan bueno como los ya establecidos. Tengo miedo de que mis ideas sean ignoradas o que a los demás les parezcan tonterías.</i>
8. <i>Visualización de posibilidades.</i> Al decidir qué acción tomar, considero todas las posibilidades antes de elegir una, en vez de hacer la primera cosa que se me ocurre.	<i>Anticiparme a la confusión y a la vergüenza me lleva a adoptar la primera solución disponible.</i>
9. <i>Previsión de los efectos.</i> Soy consciente de los posibles efectos de mis acciones sobre otros. Soy capaz de anticipar con precisión las reacciones de otras personas.	<i>No deseo ver los efectos que me serían desagradables. Podría tener que cambiar mis ideas y quedarme en una posición de indefinición o hacer el ridículo por haberme equivocado.</i>
10. <i>Captar información.</i> Estoy suficientemente bien informado acerca de toda la organización para ser consciente de todas las implicaciones de mi acción.	<i>Evito conocer los problemas de otras personas en la organización por temor a tener que renunciar a algo para mí mismo o para mi gente.</i>
11. <i>Comprensión de las metas.</i> Conozco las metas del departamento y tengo una clara idea de cuáles son más importantes (según la jerarquía de valores organizacionales).	<i>No estoy seguro de lo sabias o justas que son las metas, por lo que no es conveniente informar a la gente acerca de lo que pasa, o bien desconfío de mi capacidad para lograrlas.</i>
12. <i>Identificación con la organización.</i> Soy capaz de comunicar las metas y objetivos de la organización a mi equipo, de tal forma que no hay ambigüedad acerca de lo que ella pretende alcanzar.	<i>No estoy de acuerdo con los valores organizacionales; hago poco por conocerlos, de modo que puedo alegar ignorancia.</i>
13. <i>Manejo de presiones.</i> No me siento fácilmente abrumado por las presiones que puedan interferir con el cumplimiento de las metas del departamento. Permanezco firme a mis convicciones.	<i>Tengo miedo de perder mi trabajo, o de no agradarle a la gente, si no cumplo con sus peticiones personales, aun si ellas se oponen de alguna manera a nuestras metas.</i>
14. <i>Aceptación del cambio.</i> No me aferro rígidamente a mis ideas si la realidad de la situación sugiere un cambio.	<i>Me atemoriza tener que manejarme y usar mi propio juicio. Si no quiero ver los efectos de algún cambio, uso las prácticas comunes, así no me meteré en problemas.</i>
15. <i>Fundamentación de las razones.</i> Mis decisiones son razonables, no injustificadas ni arbitrarias.	<i>Quiero distinguirme y no hacer sólo lo que se me dice. Si me conformo me siento débil y como "gato"; ser arbitrario atemoriza a otros y evito que se me cuestione.</i>

Tabla 7.2. Bloqueos psicológicos a la solución de problemas (continuación)

16. <i>Imaginación.</i> Mis decisiones son razonables al no ser exageradamente conservadoras, seguras o carentes de imaginación.	<i>Cuanto más seguro me sienta es mejor. La buena política es "no correr riesgos".</i>
17. <i>Decisión.</i> Cuando llega el momento, tomo decisiones claras y contundentes.	<i>Tengo miedo de parecer autoritario; además, puedo estar equivocado y eso sería humillante.</i>
18. <i>Prueba de alternativas.</i> Doy seguimiento a mis decisiones para ver si funcionan, a fin de beneficiarme de este conocimiento.	<i>Odio ser evaluado. Resiento que otras personas, menos capaces que yo, me califiquen. También ellos pueden descubrir mis deficiencias.</i>

Autoevaluación

1. ¿Es, en la realidad, el enfoque psicológico de la solución de problemas distinto del enfoque sistémico?
2. ¿Qué significa esta frase: "las personas, cuando trabajan bajo un mismo sistema, tienden a dar resultados cualitativamente similares"?
3. Explica por qué el nivel global de análisis de problemas es generativo.
4. Explica las siguientes leyes que facilitan la solución de problemas:
 - a) Los problemas de hoy provienen de las *soluciones* de ayer.
 - b) La solución fácil frecuentemente conduce a un retroceso.
 - c) A veces, más rápido es más lento.
 - d) Dividir un elefante en dos mitades no produce dos pequeños elefantes.
 - e) No hay nadie a quien culpar.
5. Menciona cinco habilidades personales que se requiere poner en práctica al resolver problemas.
6. Explica en qué consisten los bloqueos psicológicos a los siguientes aspectos:
 - a) *Escuchar quejas.*
 - b) *Visualizar posibilidades.*
 - c) *Captar información.*
 - d) *Manejo de presiones.*
 - e) *Aceptación del cambio.*

Ejercicio en clase

Elige, junto con tus compañeros, un problema que deseen resolver acerca del ambiente de compañerismo que prevalece entre ustedes o de la justicia en las calificaciones de alguna materia o de cualquier otro tema que resulte de interés general, y discútanlo durante 30 o 60 minutos. Al terminar, independientemente de las conclusiones a las que lleguen, resuelvan individualmente la lista de verificación que aparece más adelante.

Lista de verificación sobre temores y resolución de problemas

Pon una X en el cuadro de la derecha si la frase en cuestión es algo de lo que has percibido, relacionada con la solución de problemas.

Bloqueos que percibo como los más comunes

- | | |
|--|--------------------------|
| Tengo miedo de no ser tan bueno en la planeación a largo plazo. | <input type="checkbox"/> |
| Tengo dificultades en visualizar situaciones futuras. | <input type="checkbox"/> |
| Temo mostrarme incompetente ante los demás. | <input type="checkbox"/> |
| Tengo miedo de tener poca conciencia y de no ver los problemas hasta
que ya es muy tarde. | <input type="checkbox"/> |
| Algunas veces no quisiera que existieran los problemas, así que los ignoro. | <input type="checkbox"/> |
| Tengo miedo de confundirme si hay demasiados datos. | <input type="checkbox"/> |
| Si varias personas me dan distintas versiones, tengo miedo de herir a alguien
si no le creo. | <input type="checkbox"/> |
| Las quejas me asustan o me enfadan, porque creo que reflejan mi incompetencia. | <input type="checkbox"/> |
| Tengo miedo de no ser lo suficientemente perspicaz para ver las causas subyacentes
o entender la complejidad del sistema. | <input type="checkbox"/> |
| Me siento más capaz de resolver los problemas inmediatos. | <input type="checkbox"/> |
| Me confundo con muchas explicaciones. | <input type="checkbox"/> |
| Es más seguro elegir la primera opción que parezca funcionar. | <input type="checkbox"/> |
| No quiero parecer indeciso. | <input type="checkbox"/> |
| Es más seguro para mí aferrarme a lo que conozco bien que arriesgarme
con algo poco conocido. | <input type="checkbox"/> |
| Tengo miedo de que mis ideas sean ignoradas. | <input type="checkbox"/> |
| Anticiparme a la confusión y a la vergüenza me lleva a adoptar la primera
solución disponible. | <input type="checkbox"/> |
| No deseo ver los efectos de una solución que me serían desagradables. | <input type="checkbox"/> |
| Podría tener que cambiar mis ideas y quedarme en una posición de indefinición. | <input type="checkbox"/> |
| Temo hacer el ridículo por haberme equivocado. | <input type="checkbox"/> |
| Evito conocer los problemas de otras personas en la organización por temor
a tener que renunciar a algo para mí mismo o para mi gente. | <input type="checkbox"/> |
| No estoy seguro de lo sabias o justas que son las metas de la organización,
por lo que no informo a la gente acerca de lo que pasa. | <input type="checkbox"/> |
| Desconfío de mi capacidad para lograr metas. | <input type="checkbox"/> |
| No estoy de acuerdo con los valores organizacionales, hago poco por conocerlos,
así que puedo alegar ignorancia. | <input type="checkbox"/> |
| Tengo miedo de perder mi trabajo. | <input type="checkbox"/> |
| Temo no agradarle a la gente si no cumplo con sus peticiones personales,
aun si ellas se oponen de alguna manera a nuestras metas. | <input type="checkbox"/> |
| Me atemoriza tener que manejar y usar mi propio juicio. | <input type="checkbox"/> |
| Uso las prácticas comunes, así no me meteré en problemas. | <input type="checkbox"/> |
| Quiero distinguirme y no sólo hacer lo que se me dice. | <input type="checkbox"/> |
| Si soy arbitrario atemorizo a los demás y evito que se me cuestione. | <input type="checkbox"/> |
| Tengo miedo de parecer autoritario. | <input type="checkbox"/> |
| Odio ser evaluado. Resiento que otras personas, menos capaces que yo, me califiquen. ... | <input type="checkbox"/> |
-

Ejercicio en campo

Con la lista de verificación, acude a una empresa y entrevista a dos personas, que tengan más de un año trabajando en ella, acerca de cuáles de esos temores creen que son más frecuentes en su organización.

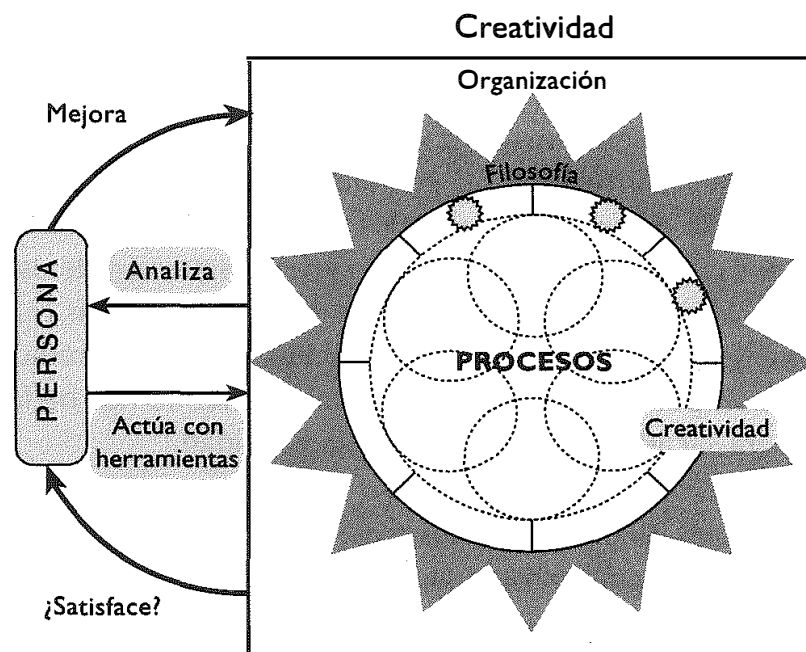
Lecturas complementarias

Un libro muy sencillo, que puede leerse rápidamente, para conocer otro enfoque de la solución de problemas es el de Trevit, Niní, *El arte de resolver problemas*, México, Lasser Press Mexicana, 1995.

Referencias bibliográficas

- ¹ Senge, Peter, *The fifth discipline*, Nueva York, Currency Doubleday, 1990.
- ² García-Pelayo y Gross, Ramón, *Pequeño Larousse ilustrado*, México, Larousse, 1980.
- ³ Trevit, Niní, *El arte de resolver problemas*, México, Lasser Press Mexicana, 1995.
- ⁴ Goleman, Daniel, *Emotional intelligence*, Nueva York, Bantam Books, 1995.
- ⁵ Goldratt, E. y Cox, J., *La meta*, New Haven, Estados Unidos CT: North River Press Inc., 1984.
- ⁶ Mager, R y Pipe, P., *Mejor dirección mayor eficiencia*, México, Pax, 1981.
- ⁷ Flores, Fernando, *Creando organizaciones para el futuro*, Chile, Dolmen, 1994.
- ⁸ Sirkin, H. y Stalk, G., "Fix the process, not the problem", en *Harvard Business Review*, Estados Unidos, julio-agosto, 1990, págs. 26-33.
- ⁹ Adaptado de Schutz, Will, *Leadership*, Berkeley, Mecnograma, 1995.

Creatividad



En este capítulo daremos respuesta a:

- ¿En qué consiste el proceso creativo?
- ¿Qué tipo de cuestionamientos ayudan a desencadenar el pensamiento creativo?
- ¿Cuáles son los factores personales y organizacionales que favorecen la creatividad?
- ¿En qué consisten las principales barreras psicológicas que inhiben la creatividad?

El objetivo de enseñanza de este capítulo es:

Establecer las bases del proceso creativo y los factores psicológicos que influyen en él.

Cuando se trata del ciudadano común y corriente, quizá una de las características más significativas de los mexicanos sea nuestra creatividad.

En la industria circulan innumerables anécdotas sobre la manera como los modestos mecánicos y los obreros de nuestro país han demostrado una habilidad increíble para comprender, arreglar, modificar o perfeccionar los mecanismos de las sofisticadas máquinas alemanas, holandesas o norteamericanas. El mítico "alambrito" con el que nos sentimos capaces de arreglar cualquier desperfecto o imprevisto es parte de la identidad que los mexicanos hemos construido sobre nosotros mismos.

En otro sentido, somos un pueblo que no ha podido abandonar el subdesarrollo, disminuir de manera importante la pobreza que aflige a buena parte de nuestros compatriotas, ni destacar consistentemente en el terreno de la investigación científica, el urbanismo, las bellas artes o el desarrollo de productos novedosos. Factores que aún no han sido identificados claramente nos mantienen en una situación de esperar "garbanzos de a libra" en materia de creatividad, más que manifestaciones permanentes y amplias de nuestra habilidad para generarla. Sabemos que somos un pueblo creativo, pero paradójicamente nos ha faltado creatividad para sacarle más provecho a esta habilidad.

La creatividad no solamente se relaciona con idear cosas distintas a las ya existentes, sino también que éstas sean socialmente útiles y que signifiquen un salto cualitativamente distinto con relación a sus antecedentes. Ser creativo es encontrar nuevas formas de hacer lo que ya hacíamos, pero es también inventar nuevas actividades, situaciones u objetos que no habíamos contemplado hasta ese momento. Crear es generar algo totalmente nuevo y es también reacomodar los elementos de lo ya existente para lograr un objeto o una situación que pueda cumplir fines distintos a los que se orientaba anteriormente. Una solución creativa puede definirse como aquella que es tanto eficaz como poco frecuente estadísticamente.

En el terreno de las organizaciones, la creatividad se relaciona generalmente con la supremacía, el liderazgo o la supervivencia; como es el caso de la empresa que incluye en su publicidad un breve recordatorio de que fue ella la que inventó el teléfono; mientras que otra insiste en haber sido la primera en utilizar tal tipo de cabina en sus automóviles; una más se adjudica el mérito de haber inventado la videocasetera y otra las llamadas "cuentas maestras", tan comunes ahora en los bancos.

Por ejemplo, la creatividad organizacional acerca a las instituciones y a sus clientes y usuarios. Así, hoy es posible comunicarnos telefónicamente

a cualquier parte del mundo, desde un avión en pleno vuelo pagando con nuestra tarjeta de crédito. Hoy día, también podemos estar en lo alto de una montaña de la Sierra Tarahumara en una retirada cabaña y, desde ahí, ingresar a la biblioteca de alguna prestigiada universidad británica o al banco de datos del congreso australiano o quizá, observar cómodamente en la televisión un canal cuya señal se origina en España. Todas estas posibilidades hacen evidente la preeminencia de las organizaciones que las respaldan por encima de sus posibles competidores.

Como menciona Phil Laut:¹

No existe un solo problema que no se pueda resolver con la ayuda de este proceso creativo. Este proceso nos permite controlar nuestras vidas y darnos cuenta de que, si somos creadores de nuestra vida podemos crearla de la forma que más nos agrade.

A principios del siglo xx, la creatividad no era uno de los valores más apreciados por nuestra sociedad, pues se hallaba más identificada con el arte, pero “para el año 2000 la creatividad será un artículo de primera necesidad”. ésta es la consideración de Mauro Rodríguez Estrada,² autor de varios libros referentes al tema.

El proceso creativo

La creatividad está al alcance de cualquiera. Afortunadamente, parece que existen formas diferentes de provocar el proceso creativo, dependiendo de las características de las personas y de la manera como logran entrar en contacto con sus habilidades conscientes e inconscientes. Sin embargo, los estudiosos del tema coinciden en que para que un individuo pueda desarrollar considerablemente sus habilidades creativas requiere eliminar bloqueos para estar en condiciones de entrar en un contacto estrecho con su inconsciente y aprovechar de una manera libre las aportaciones que puedan surgir de los contenidos ahí almacenados.

Para Peterson (1991),³ una persona puede favorecer su pensamiento creativo si se da la oportunidad de pasar por las siguientes cuatro etapas:

1. *Saturación*, es decir, llenar la mente con la mayor cantidad posible de datos acerca del tema que se aborda. Algunas acciones útiles en esta fase son leer libros y revistas especializadas en el asunto y sostener pláticas en torno al tema con expertos en la materia, con los directamente involucrados o con las personas que de alguna manera resultan afectadas por esa situación. Asimismo, pueden consultarse películas, conferencias, apuntes, etcétera. Lo importante en esta fase es no adelantar conclusiones sobre lo que se desea, sino simplemente se trata de poder adquirir la mayor cantidad de conocimientos disponibles sin presionarse de ninguna manera para tratar de parecer muy informado, estudioso o intelectual.

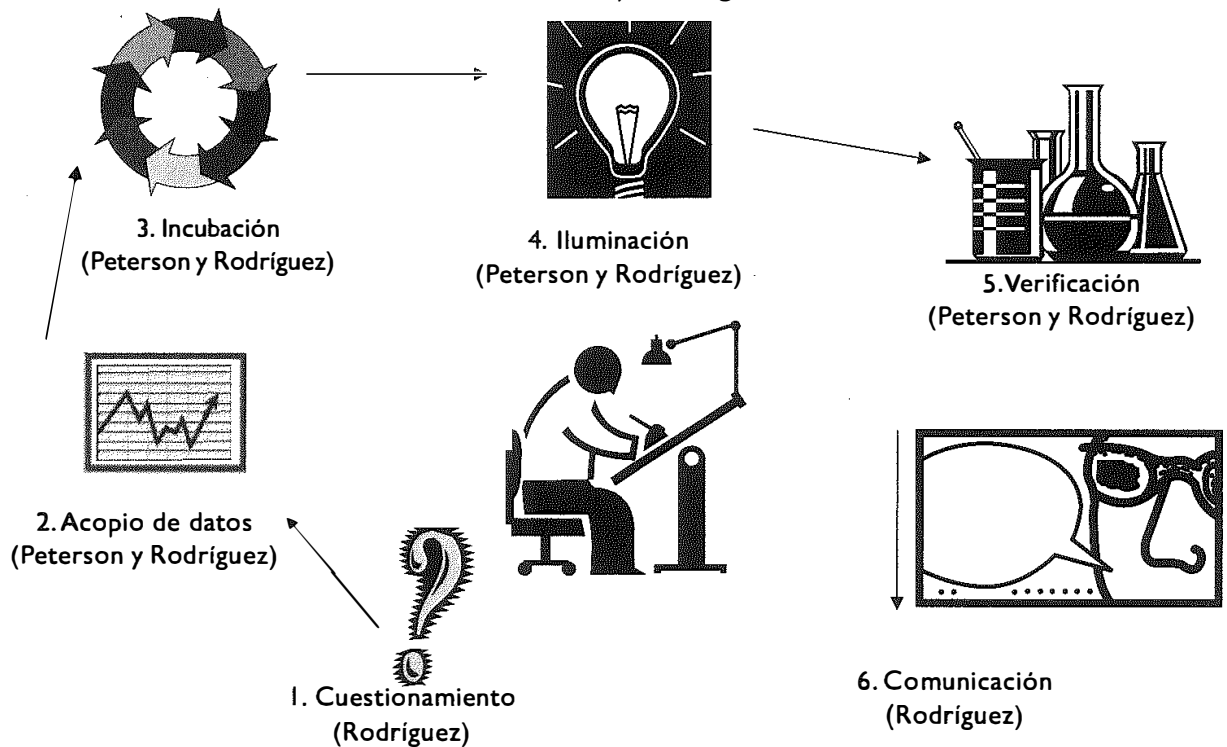
2. *Incubación*, para un óptimo aprovechamiento del poder del inconsciente. Esta fase requiere de paciencia, confianza y tranquilidad. La incubación no siempre es un proceso acelerado, aunque en ocasiones puede llegar a serlo; lo más importante en cuanto a la paciencia es que se tenga la disposición de esperar a que demos inconscientemente una estructura y sentido a toda esa información que ha sido recibida, a fin de poderla manipular y transformar. Por esto, para encontrar el camino hacia la creatividad es importante la confianza de la persona en sus propias habilidades. Aquí la tranquilidad encuentra su lugar, especialmente cuando el individuo deja de generarse presiones que lo coloquen en una situación de inseguridad sobre sus propias capacidades. En esta etapa es importante que se mantenga una posición de respeto y un deseo de cercanía hacia nuestras áreas inconscientes.
3. *Iluminación*, esperando a que los destellos de la idea acudan a su mente. Cuando el inconsciente logra completar el análisis de los datos con lo que lo hemos alimentado y después de que le hemos dado tiempo para incubar las nuevas visiones, él trata de iluminar nuestra conciencia con sus propuestas. A veces éstas no son claras desde un principio y requieren de atención para comprenderlas cabalmente. La iluminación no es siempre tan simple como encender un foco. En ocasiones, se manifiesta como una serie de alternativas muy similares unas a otras pero, gracias a las pequeñas variantes entre ellas podemos realizar numerosas comprobaciones.
4. *Verificación*, donde se verifican, evalúan y pulen las ideas. Es cuando las propuestas que hasta el momento han tenido forma de ideas y de imágenes se llevan a la objetivación es decir, se convierten en cosas, palabras, estructuras, artefactos, y mecanismos, etcétera, muy concretos, que puedan ser manipulados para comprobar si efectivamente producen los resultados que esperamos. La creatividad sin la verificación pierde toda su utilidad y, por lo mismo, su sentido.

Peterson también incluye a la espiritualidad como un factor que facilita la creatividad. No la considera como una fase propiamente, sino como un elemento que enriquece a las cuatro etapas anteriores.

Para Rodríguez Estrada (1993),⁴ el proceso creativo consta de seis pasos, de los cuales cuatro coinciden plenamente con lo propuesto por Peterson:

1. *Cuestionamiento*, que consiste en el origen mismo; en el punto de partida desde el cual surge la necesidad o en el interés de crear.
2. *Acopio de datos*, que en la propuesta anterior se denomina saturación.
3. *Incubación*.
4. *Iluminación*.
5. *Elaboración*, que es la fase de la verificación.
6. *Comunicación*, en el sentido de que la creatividad es más una habilidad de servicio a la colectividad, que de uso exclusivamente personal.

Figura 8.1. El proceso creativo. Correspondencia entre las propuestas de Peterson y Rodríguez



En la figura 8.1. se presenta el diagrama del proceso creativo.

Desde una perspectiva transpersonal, más amplia, Phil Laut⁵ sugiere que se pueden concebir tres partes en el proceso creativo. El primer elemento es el infinito, que es la fuente de nuestros pensamientos; el segundo es el pensamiento mismo y el tercer elemento es el universo físico, que es el resultado del pensamiento. En este enfoque, lo importante para poder crear es entrar en contacto con el universo (con su energía), y permitir que éste llegue hasta nuestra mente inconsciente, se arraigue en ella y nos ayude a generar los pensamientos que nos permitan transformar y crear el universo físico.

Según Laut, cuando una persona encuentra que lo que ha hecho con su vida o con alguna situación en particular no le satisface, puede aplicar los tres principios del proceso creativo siguientes:

1. El principio de autoanálisis, en el cual puede plantearse la siguiente pregunta: ¿qué es lo que he estado pensando hasta ahora?, ¿qué ha llevado a mi vida, o a esta situación, a lo que es actualmente?
2. El principio de sugestión se plantea, ¿qué pensamientos debo tener para poder crear mi vida u otras situaciones tal y como las deseo?
3. El principio de metas que establece: ¿qué es lo que me gustaría crear para obtener lo que quiero?

El proceso creativo existe en todos los seres humanos, aunque ciertamente algunas personas parecen tener más desarrollada esta capacidad que otras. Como cualquier otra habilidad, ésta puede desarrollarse me-

diante un ejercicio adecuado. Incluso, si la creatividad es promovida como un valor organizacional (como en el caso de la empresa 3M), los resultados son verdaderamente espectaculares. Esta empresa tiene el compromiso de lanzar al mercado cada año un 20% de productos nuevos. El resultado que ha obtenido es un liderazgo en campos amplios de la medicina, en los apoyos didácticos a la docencia, en la capacitación, en las reuniones organizacionales y en varios aspectos más.

Para quienes desean iniciar el entrenamiento para el desarrollo de su creatividad, Alex Osborn propuso una serie de preguntas a modo de lista de verificación que podemos utilizar para guiarnos en la búsqueda de ideas novedosas. La siguiente es una adaptación de su listado original:

Lista de verificación de ideas creativas
(Adaptado de Osborn)

<i>Área</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Respuesta</i>
¿Podemos usarlo en otras cosas?	¿Nuevas formas de usarlo? ¿Tendría otros usos si lo modificamos?	
¿Adaptar?	¿Qué otra cosa es como esto? ¿Qué otras ideas sugiere? ¿Nos ofrece el pasado algún paralelismo? ¿Qué se puede copiar? ¿Qué se puede emular?	
¿Modificar?	¿Nuevo giro? ¿Cambiar el color, el significado, el sonido, el olor, la forma, la textura, la apariencia, la maniobrabilidad? ¿Otros cambios?	
¿Magnificar?	¿Qué se puede añadir? ¿Más tiempo? ¿Mayor frecuencia? ¿Fortaleza? ¿Longitud? ¿Grosor? ¿Valor extra? ¿Ingrediente adicional? ¿Duplicar? ¿Multiplicar? ¿Exagerar? ¿Acelerar?	
¿Minimizar?	¿Qué se le puede quitar? ¿Reducirlo? ¿Condensarlo? ¿Minimizarlo? ¿Bajarlo? ¿Acortarlo? ¿Aligerarlo? ¿Omitir? ¿Dividir? ¿Hacerlo más frágil, delgado o corto? ¿Abaratarlo? ¿Abreviarlo? ¿Disminuir su velocidad?	
¿Sustituir?	¿Quién más? ¿Qué más? ¿Otros ingredientes? ¿Otros materiales? ¿Otros procesos? ¿Otro lugar? ¿Otra aproximación? ¿Otro tono de voz?	

Área	Preguntas	Respuesta
¿Recomponer?	¿Intercalar componentes? ¿Qué partes? ¿Otro patrón? ¿Otro <i>lay-out</i> ? ¿Otra secuencia? ¿Trasponer causa y efecto? ¿Cambiar el ritmo? ¿Cambiar el horario?	
¿Revertir?	¿Trasponer lo positivo y lo negativo? ¿Qué hay acerca de los opuestos? ¿Volverlo hacia atrás? ¿Volverlo hacia abajo? ¿Revertir los roles? ¿Ponerse en sus zapatos? ¿Cambiar su status? ¿Poner la otra mejilla?	
¿Combinar?	¿Qué tal si lo batimos? ¿Una amalgama? ¿Un surtido? ¿Un ensamble? ¿Combinar unidades? ¿Combinar propósitos? ¿Combinar apariencias? ¿Combinar ideas?	

Factores personales que favorecen la creatividad

El primer e indudable factor que favorece la creatividad es la práctica. Los grandes inventores, los artistas más desarrollados, los mejores empresarios, independientemente de las capacidades con que han nacido, logran el uso óptimo de sus habilidades creativas con el paso del tiempo, conforme las ejercitan más y más. Quizá ésta sea una de las razones por las cuales 24 de los 25 mejores administradores del mundo (según la revista *Business Week*), son personas mayores de 40 años, es decir, gerentes y directivos que han tenido oportunidad de ensayar sus habilidades creativas durante varios años.

Además del uso recurrente, Rodríguez⁶ menciona los siguientes factores personales que impulsan el desarrollo de la creatividad:

- 1) Sentido común.
- 2) Amplio conocimiento del campo en que se trabaja.
- 3) Confianza en sí mismo.
- 4) Inteligencia general.
- 5) Capacidad de lograr que se hagan las cosas.

Otro factor que apoya el uso de esta capacidad es la habilidad para anticipar las discontinuidades de los fenómenos, es decir, la visión que la propia persona posee acerca de la naturaleza y de los fenómenos que ocurren en ella. Por ejemplo, en la naturaleza cada suceso se produce con cierta regularidad, las generaciones de animales se suceden unas a otras sin mayores cambios en su morfología, tipo de alimentación, instintos, etcétera. La evolución animal se produce cada vez que la continuidad de

las generaciones se interrumpe y se produce una mutación es decir, una discontinuidad. Al aplicar este enfoque al campo de la creatividad humana, las personas somos capaces de crear cosas o situaciones novedosas.

Los siguientes tres casos son una muestra de lo anterior. Los equipos reproductores de discos durante muchos años se fabricaban bajo parámetros muy similares, como es el caso de una tornamesa, que hacía girar el disco bajo una aguja de metal con una punta muy fina cuya vibración era capaz de reproducir los sonidos ahí almacenados. El uso del láser rompió la continuidad al grado de que los discos pudieron hacerse compactos, mejorando su calidad significativamente y creando la posibilidad de escuchar discos (no sólo casetes), en el interior de un automóvil. El *walkman* revolucionó la oportunidad de oír música en todo lugar y momento. En el terreno del ejercicio físico, numerosos aparatos han cambiado la forma rutinaria de realizar actividades aeróbicas. La capacidad de ver oportunidades de discontinuidad es la antesala de la creatividad.

Junto con esos elementos personales, Rodríguez Estrada⁷ identifica también algunos hábitos que sirven para cultivar esa capacidad:

- 1) Fijarse objetivos bien definidos y realistas.
- 2) Poner tal energía y entusiasmo en la tarea, que por sí sola la persona supere el miedo a fallar.
- 3) Contar con una preparación intensa y creciente en el propio campo profesional.
- 4) Entregarse y comprometerse a fondo en la aventura que es emprender nuevos retos.

Factores organizacionales que favorecen la creatividad

Por otra parte, la organización puede influir de manera importante para promover la creatividad de sus integrantes (como es el caso de la empresa 3M) o para inhibirla. El primer factor es una filosofía que la promueva; esto es, que desde el enunciado de la filosofía organizacional existan referencias claras con respecto al lugar que la innovación y la creatividad tienen en el contexto institucional. Complementariamente, se debe reforzar esa posición con políticas explícitas que alienten en los empleados el deseo de generar nuevos productos, servicios o procedimientos de trabajo. Finalmente, es importante que exista algún mecanismo de reconocimiento y de premiación para aquellas personas que ofrezcan las ideas más innovadoras y productivas.

El segundo punto es un clima adecuado o sea, propiciar que en el ambiente de trabajo prevalezca el deseo de colaborar y de reconocer a quienes hacen aportaciones creativas, más que fomentar envidias, divisiones y desconfianzas entre los integrantes de la organización. Como parte del

clima, también es importante alentar y nunca sancionar a quienes se equivocan como producto de intentos nuevos por lograr mejorías. Cada vez que en una organización se castigan los errores de las personas que han tratado fallidamente de hacer mejorías, se establecen bloqueos importantes para el desarrollo de la creatividad.

El enriquecimiento de los puestos es otra acción adecuada, ya que cada persona en su actividad cotidiana descubre que es capaz de realizar más cosas de las que anteriormente hacía (esto generará confianza). Además, el enriquecimiento de un puesto generalmente va acompañado de una mayor autoridad para tomar decisiones, lo que induce a su titular a enfrentar responsablemente los problemas cotidianos y a ejercitar la creatividad para encararlos.

Una cuarta alternativa es la realización periódica de reuniones y asambleas en las que los empleados (sindicalizados o no) tengan la oportunidad de conocer el rumbo de su organización, interiorizarse en los problemas que enfrentan, proponer alternativas y verificar el impacto de las acciones que se hayan decidido previamente para encarar las dificultades previas.

Los programas formales de creatividad como la instalación de buzones de sugerencias, los premios a los proyectos de mejora más impactantes, los concursos de innovación de los sistemas de trabajo, etcétera, son fuentes de productividad y de mejoramiento del clima organizacional, siempre y cuando las reglas que los rigen sean claras, justas y estén a disposición de todos los integrantes de la organización.

Principales barreras psicológicas que inhiben la creatividad

Por otra parte, las instituciones suelen tener en su cultura demasiados obstáculos para el desarrollo de la creatividad. Por ejemplo, hay frases que matan la creatividad y que pueden ser parte del lenguaje cotidiano de los empleados: “suena bien, pero al jefe no le gustan esas ideas”; “eso es bueno para los japoneses, los mexicanos somos otra cosa”; “aquí se viene a trabajar, no a estar soñando”; “a la gente no le agradan los cambios...”.

En los ambientes de trabajo en donde prevalece el miedo y todos tratan de culparse unos a otros ante cualquier falla (cuando el gerente o director es autoritario o prepotente) o donde se castiga hasta el mínimo error o desperdicio, resultan ser espacios donde la creatividad no florece.

Para Rodríguez Estrada existen tres inhibidores de la creatividad en una organización:

- 1) Las normas y usos como freno a la iniciativa.
- 2) El miedo al cambio.
- 3) No situarse en la era de la discontinuidad.

Basados en la propuesta de Laut, podemos complementar lo anterior con los siguientes cuatro grandes inhibidores de la creatividad:

1. *La experiencia del nacimiento*, ya que si una persona considera que su nacimiento no era un hecho deseado por sus padres y que él era un niño o niña que significaba poco para ellos, en ese momento se sentirá poco importante siguiendo en ese estado permanentemente, por lo que resultará afectado tanto en sus ideas como en su persona. Es probable que este hecho lo limite en el intento de arriesgarse a ensayar nuevos caminos o a proponer ideas creativas a otras personas.
2. *El síndrome de desaprobación paterna*, provocado por una educación en la que los padres siempre manifestaron tener todos los derechos sobre las pertenencias, iniciativas o actividades de sus hijos; cuando un padre adopta este rol puede generar en ellos la idea de que si sus descendientes cambian algo en su estilo de vida (mejoran la posición social o económica o reforman algunas normas familiares), tendrán el rechazo de sus padres o éstos abusarán de los avances de sus hijos.
3. *Ideas negativas*, en el sentido de “no puedo, no soy creativo, mis ideas no valen la pena”, etcétera.
4. *La urgencia inconsciente de morir*, que lleva a muchas personas a realizar actos más o menos inconscientes por pasar inadvertidos o por desaparecer de la vista de los demás.

En relación con el uso de la creatividad para el desarrollo de un negocio, Laut propone los siguientes temores como bloqueos importantes:

- a) Miedo al fracaso.
- b) Miedo al éxito.
- c) Miedo al rechazo.
- d) Miedo a la muerte.
- e) Miedo a lo desconocido.
- f) Miedo al cambio.
- g) Miedo a la pérdida.
- h) Vergüenza por ambicionar dinero.
- i) Vergüenza hacia el dinero en general.

Con respecto a las diferentes etapas del proceso creativo, existen también bloqueos que afectan considerablemente el desarrollo de las personas. Sobre el acopio de datos o saturación, los obstáculos son los siguientes.

1. *Bloqueos al aprendizaje*. Si siento que no puedo aprender o retener lo aprendido, me sentiré muy ansioso sobre las experiencias nuevas. Si siento que van a ponerme a prueba en lo que aprendo, también puedo cerrarme. Si en mi autocrítica considero que no soy inteligente, no me voy a poner en una posición en que pueda ser humillado. Si soy considerado como inteligente o un “cerebritito”, no querré exponerme a des-

truir esa imagen. Puede ser que no aprenda porque tengo miedo de alejar a la gente, si me creen petulante. Hay muchas razones por las que el número de experiencias que vivo están muy distantes de lo que podrían ser.

2. *Secretos*. Puedo estar convencido de que ciertas áreas no pueden ser conocidas; son "tonterías" o "no me incumben" o "son malas" o "enfermizas" o "impertinentes", etcétera. Si acepto estas evaluaciones me inhibiré a mí mismo para investigar un rango amplio de fenómenos. En particular, no me permitiré descubrir mi inconsciente y todo su potencial creativo. Evitaré áreas grandes o me atemorizaré tanto la ansiedad que, si me permito experimentarlas, las distorsionaré terriblemente. La autocensura corta mis experiencias y limita mis herramientas para la creatividad.

El temor a la autoconciencia y la sobrevaloración de la realidad están relacionados con las etapas de incubación y de iluminación.

1. *Temor a la autoconciencia*. Permitirme hacer asociaciones y análisis de la información que he recopilado significa que debo permitirme conocer la relación que existe entre mis acciones y sus consecuencias. Esto no me deja mucho espacio para engañarme a mí mismo. La asociación me puede revelar, por ejemplo, que cada vez que digo una idea y no es aceptada, trato de justificarme, no acepto mis fallas y se tensiona mi mandíbula. Si no quiero saber que me preocupa especialmente el parecer un tonto y ser humillado es importante que no me permita a mí mismo ver que hay una conexión en ello. Esto significa que mi temor a la autoconciencia es un serio impedimento para permitirme establecer asociaciones libremente. Debo mantener mis asociaciones bajo un estrecho control. Por lo tanto, evito las drogas, el alcohol y trasnochar, porque me bajan la guardia, no porque perjudican mi salud. Incluso, huyo de la imaginación porque creo que me hace más vulnerable.
2. *Sobrevaloración de la racionalidad*. Si permanezco controlado siendo altamente racional, debo rechazar cualquier intento no lógico de pensamiento (pensamiento lineal); por lo tanto, rechazo prematuramente cualquier razonamiento que no es inmediatamente lógico. En consecuencia, no desarrollo mi intuición, las corazonadas o el pensamiento "pre-lógico". Muchos informes acerca de figuras encumbradas en el área de la creatividad indican que la intuición es lo que las ha llevado a sus descubrimientos. Por ello, limito grandemente mi creatividad cuando temo a las consecuencias de ser "raro" o inaceptable, según lo establecido.

En cuanto a la verificación, hay también cinco bloqueos.

1. *Temor al fracaso.* ¿Qué pasaría, si llevo mi idea hasta el final y descubro que no era tan buena como yo pensaba? Puede ser que no haya tomado en cuenta algunas investigaciones si mi idea es científica. Puede ser que mi producto artístico o mi actuación no se mejore en lo más mínimo conforme lo trabajo; aún más, quizá se deteriore. Como resultado puedo fallar en desarrollar mi producto hasta el punto de no hacerlo un trabajo creativo.
2. *Falta de recompensa.* Buena parte de mi actividad creativa es motivada por la admiración que recibo a partir de lo que pueda crear. Frecuentemente, la perseverancia requerida para convertir el acto creativo inicial en un trabajo más desarrollado no es recompensada tan de inmediato como yo lo esperaba. Aún más, puedo considerarme como una persona generadora de ideas, pero no aquel que se encarga de atender los detalles. Esta actitud puede surgir del temor de no ser muy bueno en dar seguimiento; así, de cualquier forma las cosas se convertirán en nada.
3. *Desesperación.* Este bloqueo se relaciona con el de la evaluación. Puede ser que no esté contento con el producto original y trate de hacerlo mejor sin conseguirlo cuando, de hecho, tiene un futuro pobre.
4. *Temor a la humillación.* Si evalúo altamente mi producción y las demás personas piensan que no es tan buena, tendré miedo de que piensen que soy un tonto; por consiguiente, tenderé a menospreciar lo que hago y a no continuar lo que inicié; puedo caer incluso en falsa modestia o llegar a convencerme a mí mismo de que realmente mis creaciones no tienen ningún valor. En cualquier caso no pongo toda mi energía para completar mis creaciones.
5. *Conflicto entre el temor de ser ignorado y el temor de ser rechazado.* Si evalúo negativamente mi propia producción, la gente tenderá a ignorarla y, en consecuencia, a ignorarme. Si no pienso en ella como algo elevado, ¿por qué lo harían ellos?; por otra parte, si la evalúo positivamente la gente puede pensar que soy presuntuoso y desarrollar un sentimiento negativo hacia mí y rechazarme. Este dilema debilita mi habilidad para evaluar mi creación con precisión con el posible resultado de que o bien continúe adelante en un proyecto poco promisorio o que deseche prematuramente un producto potencialmente valioso.

Los temores relativos a la comunicación son los siguientes:

1. *Temor a la humillación.* Si estoy inseguro de mis habilidades, tendré dificultad en exponer mis ideas ante la opinión pública. Puedo tener "bloqueo de escritor", porque tengo miedo de que los lectores de mi trabajo lo critiquen o ridiculicen y yo sea expuesto como alguien poco brillante o poco talentoso. Como resultado, tiendo a no decir a otros mis ideas y las ideas no son, de cualquier manera, brillantes; y como las ideas no son expuestas a retroalimentación, tienden a no desarrollarse.

2. *Inhibición corporal.* Si he aprendido a distanciarme de mi propio cuerpo, quizá pensando que es desagradable, pecaminoso o torpe, seré muy renuente a expresar mis ideas o mis creaciones a través de expresiones como la danza, el canto, la actuación o hablando en público. Nuevamente, estaré temeroso de avergonzarme o de “parecer un tonto”.
3. *Temor a ser asertivo.* Si expreso lo que siento, puede ser que no le guste a la gente. Lo que yo tenga que expresar puede que me meta en problemas, por lo que será mejor si no digo nada. Frecuentemente, los padres transmiten a sus hijos la idea de que, si no dicen nada, no se meterán en problemas. Si ellos aceptan ese concepto se volverán muy inhibidos al expresar cualquier idea y su creatividad quedará seriamente dañada.

Autoevaluación

1. Menciona las fases del proceso creativo.
2. ¿En qué consiste la incubación?
3. Explica los principios del proceso creativo según Laut.
4. Menciona cómo la confianza en sí mismo favorece el desarrollo de la creatividad.
5. ¿Cómo favorece el clima organizacional a la creatividad?
6. Explica la manera como las ideas negativas inhiben el proceso creativo.
7. Explica los temores relacionados con la fase de comunicación del proceso creativo.

Ejercicios en clase

1. Forma equipos de cinco personas, entre todos los compañeros de tu clase y, en 20 minutos, con los recursos que existan dentro de tu salón de clases, realicen a modo de competencia entre grupos, las siguientes tareas:
 - Disfracen a un integrante del equipo como hawaiana.
 - Construyan una casa a escala.
 - “Carguen con el muerto”.
2. Después de terminar el punto uno, comenten entre ustedes qué temores experimentaron durante el desarrollo de las actividades anteriores.

Ejercicios en campo

1. Entrevista a dos personas que pertenezcan a una organización y solicítales que describan los factores que ellos identifican como impulsores de la creatividad en el interior de la misma.
2. Pídeles, después, que te expliquen los inhibidores de la misma.

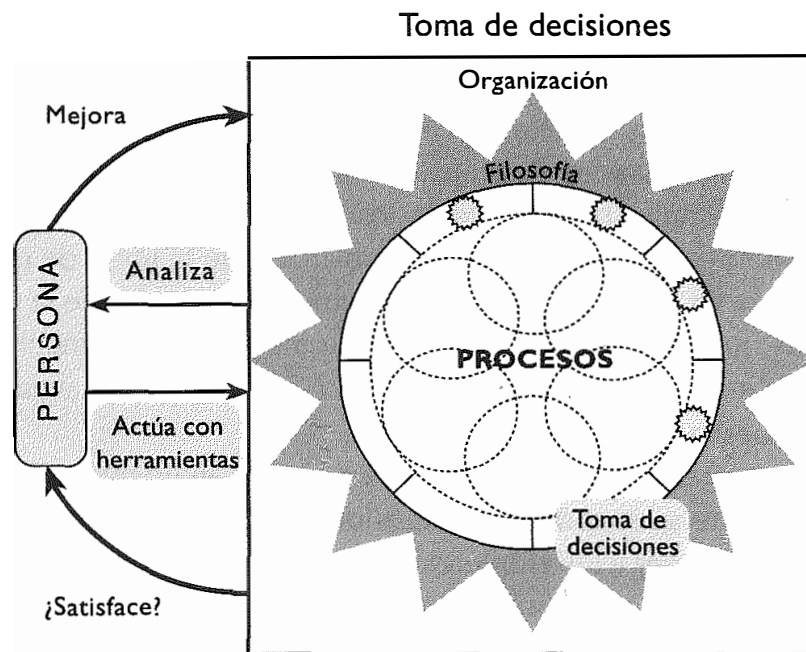
Lecturas complementarias

Una buena lectura sobre el tema es la siguiente: Rodríguez Estrada, Mauro, *Creatividad en la empresa*, México, Pax, 1993.

Referencias bibliográficas

- ¹ Laut, Phil, *El dinero es mi amigo*, México, Diana, 1955.
- ² Rodríguez Estrada, Mauro, *Creatividad en la empresa*, México, Pax, 1993.
- ³ Peterson, Wilfred, *El arte del pensamiento creativo*, México, Edivisión, 1991.
- ⁴ *Op cit.*
- ⁵ *Op cit.*
- ⁶ *Op cit.*
- ⁷ *Ibidem.*

La toma de decisiones



En este capítulo daremos respuesta a:

- ¿Cuáles son los estilos más comunes de la toma de decisiones?
- ¿Qué decisiones son mejores, las lógicas o las emotivas?
- ¿Cómo impactan los diferentes estilos de la toma de decisiones a las personas en la organización?
- ¿Qué pasos conviene seguir para tomar decisiones adecuadas?

El objetivo de enseñanza de este capítulo es:

Analizar las circunstancias bajo las cuales las decisiones que se toman en el ámbito organizacional tienen un impacto mayor en la eficacia.

Una de las actividades que repetimos con mayor frecuencia a lo largo de nuestra vida es la toma de decisiones. En una mañana cualquiera elegimos si nos vamos a levantar inmediatamente después de escuchar el despertador o si nos tomaremos "10 minutitos más"; asimismo, escogemos qué vamos a desayunar, el tipo de ropa que usaremos a lo largo de ese día, la ruta y el medio de transporte para llegar a nuestras actividades, la cantidad de azúcar que pondremos a nuestra taza de café, etcétera. Aun aquellas cosas que realizamos como un hábito, surgieron en su momento de una decisión y se ejecutaron a partir de una serie de ellas. Incluso, el hecho de repetir un hábito que es fácil de adquirir, como por ejemplo el de fumar, depende de la decisión de mantenerlo.

Sin embargo, nuestras decisiones no siempre son sometidas a reflexión seriamente. A veces decimos que actuamos por nuestros impulsos y en forma mecánica o automática y, otras veces, esto nos sirve hasta de excusa para desligarnos de la responsabilidad que la toma de decisiones lleva consigo. En algunas ocasiones no somos conscientes de la manera en que todas nuestras decisiones han sido tomadas, ya que muchas de ellas las realizamos de una forma inconsciente, pero, sin duda alguna son decisiones nuestras.

Las organizaciones también viven cotidianamente movidas por decisiones que se suceden sin interrupción. Se decide producir, vender, publicar, sostener a los empleados, acercarse a los clientes, mantener cierto precio por sus servicios o incrementarlos, mejorar la calidad de su gestión, etcétera. Hablar de decidir es hablar de nuestra capacidad para marcarnos metas y objetivos y para elegir el camino que nos conduzca hasta ellos.

En una decisión hay muchas cosas implicadas. Las vías escogidas no siempre son las más convenientes para las acciones que deseamos llevar a cabo, aunque, con frecuencia, son las más caras, las más complicadas o las que producen impactos menores. Decidir es en parte cuestión de contar con una buena técnica que nos permita acercarnos a las situaciones de la mejor manera posible, valorarlas de la forma más realista y generar las alternativas que más nos convengan. Por otra parte, decidir es también una cuestión de armonía personal. Decidir también significa que nuestra inteligencia y nuestras emociones se hermanan en la forma más productiva. Aun con la mejor metodología para tomar decisiones, ninguna persona queda exenta de equivocarse, pues siempre, en absolutamente todos los casos, decidir tiene un componente de subjetividad.

Los siguientes son sólo algunos ejemplos de decisiones muy costosas, cuya puesta en práctica me tocó presenciar en el tiempo en que estuve en algunas organizaciones mexicanas. En una empresa, una banda transportadora de especificaciones y de materiales poco comunes, cuyo costo era de varios miles de dólares, fue mal elegida por el comprador responsable. Un caso más fue el del encargado de planear la infraestructura de los proyectos nuevos de otro importante grupo industrial, quien aprobó la construcción del techo de una planta que resultó ser de una altura inferior a la de la maquinaria que se estaba adquiriendo para la nueva fábrica. Otra empresa decidió iniciar una reestructuración organizacional que aumentó en un 40% los puestos requeridos en tiempos de crisis económica, lo que en pocos meses condujo al análisis de algunas alternativas para reducir al personal. El recorte masivo de personal adoptado por varios bancos (sin importar si la gente era recién contratada o con muchos años de servicio a la organización, conocimientos o experiencia institucionales), les provocó una fuerte “descapitalización” de sus “activos” humanos.

En casos más drásticos aún, la toma de decisiones puede costar vidas. Tal es el caso de los puentes o de los edificios que se caen, porque el tipo de estructura y de materiales que deberían soportarlos no era el adecuado, o el de las medicinas y los tratamientos médicos que provocan la muerte de los pacientes que esperaban recuperarse de sus padecimientos y que aparentemente no padecían una enfermedad grave.¹

Con frecuencia, la operación cotidiana de las organizaciones y los cambios que se trata de implantar en ellas encuentran numerosas dificultades. Sin embargo, un número importante de veces en las que esto sucede, las dificultades se hubieran podido evitar con el simple hecho de involucrar a todos los interesados y los afectados en la toma de decisiones correspondiente.

¿Qué falla en estos casos? Por una parte, puede ser que la técnica elegida haya sido inadecuada, pero con una probabilidad mayor se debe a las malas decisiones cuyo origen se encuentra en la ignorancia, la indolencia, el temor, el deseo de poder o cualquier otra causa que sea consecuencia de la falta de armonía entre la inteligencia y los sentimientos.

Otras situaciones humanas afectan también de manera importante a la toma de decisiones. Cuando las personas sienten que no son lo suficientemente tomadas en cuenta en sus propuestas, capacidades, necesidades u opiniones, tienden a experimentar sentimientos negativos hacia los proyectos directivos, sin importar lo bien planeados que estén o lo oportunos o indispensables que sean. Las personas acudimos a las organizaciones plenamente deseosas de aportar nuestros recursos. Es una manera de sentirnos útiles y de mantener elevada nuestra autoestima. Cuando las cosas suceden de manera distinta a la esperada y experimentamos la sensación de que nuestro talento está siendo desaprovechado, nos encontramos ante

la disyuntiva de aceptar que la organización puede funcionar muy bien sin nuestra participación o bien, para no salir tan lastimados, empeñarnos en demostrar que lo que se nos propone es un error que se convertirá en fracaso. Este simple hecho nos enfrenta en general y en forma inconsciente a la sensación de que somos contingentes y prescindibles. A partir de este punto, nuestra autoestima baja y surgen temores de todo tipo, sensaciones de malestar, etcétera.

A veces, las decisiones aparecen como una manera de incrementar nuestra presencia, nuestro poder o nuestra simpatía. Por ejemplo, ante las situaciones de descontrol en alguna área específica de una organización, el responsable de la misma puede llegar a efectuar las modificaciones que le permitan supervisar estrechamente las actividades o incluso las decisiones de las personas que trabajan bajo su responsabilidad. Sin embargo, las medidas adoptadas tienen comúnmente la particularidad de generar "burocracia", es decir, de complicar los procedimientos de trabajo con pasos innecesarios y generalmente costosos, que permiten asegurar el rumbo y la honestidad de las acciones. ¿Cómo explicar que la emisión de un cheque para el pago de los proveedores en algunas empresas se pueda hacer de un día para otro, mientras que en otras se requiera una y dos semanas o, en el caso extremo de algunas instituciones gubernamentales, incluso hasta varios meses?

Sin duda, como lo expusimos anteriormente, muchas veces los problemas no se resuelven en la forma adecuada porque, en el análisis de los mismos y en el proceso de la toma de decisiones que lleva consigo, los responsables de enfrentar las dificultades carecen de la visión del sistema en el que pretenden incidir.² Esto repercute en el hecho de que numerosas modificaciones tengan impactos inesperados.

Por el impacto en la valoración que los integrantes de la organización tienen de sí mismos, así como por el costo o las dificultades que se derivan de una toma de decisiones inadecuada, éste es uno de los aspectos que generan la mayor parte de los conflictos en la vida organizacional. Y tal vez son éstos la mayor fuente de improductividad en la organización.

Niveles de decisión. Los pasos de la toma de decisiones

Dentro de una organización tradicional, los niveles de decisión están estrechamente vinculados con los niveles jerárquicos de las personas. De esta manera, quienes poseen puestos directivos suelen tener a su cargo las decisiones que son consideradas como las de mayor responsabilidad. Sin embargo, en las últimas décadas esta concepción ha ido cambiando radicalmente, ya que se ha comprobado que las personas con mayor jerarquía no necesariamente son las que conocen mejor los problemas operativos de las organizaciones, ni las decisiones individuales son las más creativas y

eficaces. En la actualidad existe la tendencia a dejar la capacidad de elegir las decisiones de mayor peso en manos de aquellos que enfrentan directamente los problemas. Tom Peters señala como ejemplo, entre muchos otros, el caso de una camarera de hotel que es capaz de decidir gastos hasta por 2,000 dólares para arreglar los problemas que afecten a los huéspedes.³ Las decisiones tienden también a tomarse en grupo, más que individualmente, pues el grupo puede enriquecer el proceso e imprimir mayor energía y compromiso.

Sea cual sea el proceso elegido, los pasos que generalmente se siguen en la toma de decisiones son los siguientes:

1. Determinar cuál es el sistema sobre el que se pretende establecer una decisión.
2. Determinar quiénes serán idóneos para tomar las decisiones.
3. Identificar las opciones o alternativas.
4. Identificar los atributos u objetivos relevantes.
5. Establecer algún mecanismo de ponderación de dichas alternativas.
6. Elegir entre las alternativas aquella que mejor nos conduzca a los objetivos propuestos.
7. Verificar el impacto de la decisión tomada para identificar los posibles ajustes que se requiera instrumentar.

La toma de decisiones lógica y la toma de decisiones emocional

Los seres humanos anhelamos con frecuencia tener la capacidad de hacer desaparecer de la escena nuestros sentimientos cuando pretendemos tomar una decisión, pues los sentimientos suelen bloquear en muchos casos una toma de decisiones adecuada. Es como si al guiarnos por la lógica "fría"⁴ nos convirtiéramos en unos seres de capacidades insospechadas (en una especie de señor Spock, de la serie de televisión *Viaje a las estrellas*). Sin embargo, los descubrimientos científicos de la década de 1980 contradicen de manera drástica esta idea. Por ejemplo, el doctor Antonio Damasio,⁵ neurólogo del Colegio de Medicina de la Universidad de Iowa, ha estudiado a pacientes con daño cerebral en el circuito prefrontal-amígdala, que es el responsable de integrar neurológicamente las emociones y los pensamientos. Dichos pacientes mantienen su coeficiente intelectual prácticamente sin deterioro y sin mostrar ninguna discapacidad cognoscitiva, a pesar de hallarse desconectados de los componentes emocionales. Sin embargo, esas personas toman decisiones desastrosas en sus negocios y en sus vidas privadas, y llegan incluso a estancarse de manera indefinida en una decisión tan simple como la de elegir cuándo hacer una cita. Al parecer, la desconexión entre las emociones y la razón nos conduce a una situación en la que no podemos traer de nuestra memoria emocio-

nal los recuerdos asociados con la valoración que hemos hecho anteriormente de la misma o de situaciones similares. Es como si perdiéramos la capacidad de ponderar alternativas.⁶ Por ello, dicho investigador llegó a la conclusión de que los sentimientos son indispensables para las decisiones racionales, ya que nos dirigen hacia la dirección adecuada, donde la lógica puede ser mejor utilizada.⁷

Los descubrimientos del doctor Damasio se suman a los de cientos de psicólogos y neurólogos que en los años pasados han puesto de relieve un novedoso campo de la psicología que se ha denominado inteligencia emocional. Según los hallazgos en esta área, la inteligencia no es capaz, por sí sola, de ayudarnos a lograr el éxito en nuestros negocios, nuestras actividades o en nuestra vida. Más importante que ella es la manera como logramos armonizar las emociones y la razón. En nuestra experiencia cotidiana abundan los ejemplos de personas que, dotadas de gran capacidad intelectual fracasan en sus empresas, son incompetentes para dirigir a otros o se involucran en conflictos interpersonales muy complicados restándose a sí mismos energía y productividad. Ser inteligente no es una garantía de éxito. Los mismos estudios fisiológicos sobre el sistema nervioso que hemos mencionado ponen de manifiesto que ante cualquier estimulación del ambiente o del propio individuo, las personas primero sentimos emociones relacionadas con dichos estímulos y luego interpretamos los hechos lógicamente. Esto quiere decir que todas nuestras interpretaciones de lo que sucede a nuestro alrededor o de nosotros mismos surgen dentro de un cierto estado emocional que nos recuerda cómo nos hemos sentido previamente ante esa misma situación, o ante situaciones análogas, lo cual influye en la manera como interpretamos. Si, por ejemplo, siempre me he sentido cohibido o atemorizado cuando he tenido que hablar ante un grupo de personas y, de pronto, me encuentro en la situación de tener que hacerlo, antes de que lógicamente me dé cuenta de lo que implica esa situación y de lo que significa para mí, ya estoy experimentando los temores que me han acompañado anteriormente; así, estos miedos me conducen a “darme cuenta sintiendo temor”, en contraposición a “ser consciente” de mi situación desde una actitud de seguridad y de confianza en mí mismo.

El éxito en la vida laboral y familiar es para aquellas personas que son capaces de tomar las decisiones acertadas en todos esos campos, a partir de su habilidad para construir redes de apoyo a su alrededor las cuales, gracias a su aptitud para interrelacionarse y para manejar adecuadamente sus estados emocionales, les aseguran el apoyo de los demás en la búsqueda de sus objetivos. Ésta es la razón por la que esas personas generalmente tienen mayores triunfos en sus actividades, son fácilmente seguidos por terceros y experimentan menos conflictos que deterioren su energía y su capacidad de realización.

La inteligencia emocional se basa en la habilidad de la persona para identificar sus propios estados emocionales, en la habilidad para manejarlos, para automotivarse, para reconocer emociones en los demás y para establecer relaciones interpersonales. El desarrollo adecuado de estas habilidades repercute favorablemente en la aptitud de la persona para elegir consistentemente las mejores alternativas al momento de decidir.

Técnicas para decidir

Todo lo anterior de ninguna manera le resta valor a las técnicas que se han diseñado para apoyar la toma de decisiones. Algunas técnicas son de gran utilidad, puesto que proporcionan una guía sobre los pasos que se deben seguir para tomar la decisión correcta.⁸ Aunque no es nuestro propósito en este texto psicológico profundizar en las mismas, mencionaremos algunas de las más utilizadas. Para una descripción detallada de éstas y de otras técnicas, puede consultarse el libro de Mercado Martínez.⁹

1. *Entrevistas a expertos* que son considerados como tales por su amplio o profundo conocimiento sobre un tema en particular. Al tomar en cuenta sus puntos de vista, obtenemos nuevas perspectivas de la situación en cuestión y podemos aprovechar sus aprendizajes en torno a la misma, para evitarnos recorrer un camino ya andado por otros.
2. *Análisis de tendencias*: En algunos casos basta con que algunas situaciones sean analizadas de manera estadística, mediante la elaboración de gráficos simples o de tablas de datos que nos permitan darnos cuenta de las tendencias que siguen los fenómenos sobre los cuales pretendemos decidir.
3. *La técnica Delphi (o Delfos)*, que consiste en presentar a un grupo de expertos las posibles alternativas ante una situación determinada, sin que ellos tengan acceso a comentar entre sí sus puntos de vista en relación con las posibilidades de elección. Después de que cada uno anota su elección y las razones que la sustentan, el resumen de las opiniones se vuelve a presentar al grupo para que reconsideren o reafirmen sus puntos anteriores. Así, se repite el ciclo de tres a cinco veces, las que generalmente bastan para que el grupo llegue a una sola posición en conjunto.
4. *La técnica TKJ* se emplea para detectar posibles causas de los problemas, así como para proponer soluciones a los mismos. En ella se emplea una serie de tarjetas de las cuales cada uno de los integrantes del grupo llena cinco en las que expresa sus puntos de vista. Después, éstas se agrupan por temas comunes guardando en sobres las que son similares. Los sobres se distribuyen entre los participantes, quienes son los encargados de escribir en una sola tarjeta una síntesis de todas las que contiene el sobre. El proceso se repite hasta que el grupo se queda con dos

o tres sobres solamente, cuya síntesis final constituye la conclusión de todo el ejercicio.

5. *El árbol de decisiones* consiste en diagramar los eventos posibles que se desencadenarían a partir de cada una de las alternativas que consideramos para solucionar un problema determinado. La diagramación se acompaña de un cálculo probabilístico sobre la posible ocurrencia de dichos eventos. Esto ayuda a determinar la alternativa cuyos cálculos nos acerquen más a la situación deseada. En la actualidad existen varios programas computarizados (*software*), especialmente diseñados, que facilitan la construcción de los árboles de decisiones.

Otros de los métodos que pueden emplearse son: la jerarquización analítica, los diagramas de influencia, los análisis de sensibilidad, los modelos probabilísticos, la simulación de impacto cruzado, el método de Markowitz y los métodos de Fishburn.¹⁰

Los avances recientes en computación han permitido el desarrollo de simuladores automatizados capaces de considerar todas las variables importantes en el proceso de la toma de decisiones en ambientes específicos. En México, algunos bancos han desarrollado simuladores que les permiten conocer qué sucedería en cuanto a la atención a sus clientes en el caso de incrementar el número de cajeros en una sucursal determinada, modificar la cantidad de subgerentes o redistribuir las funciones de todos los empleados de dicha sucursal. Esto facilita la toma de decisiones, ya que sin necesidad de probar en la realidad los cambios y esperar para observar qué es lo que sucede con ellos, el programa computarizado presenta los resultados que ocasionarían tales transformaciones al insertarse en ese ambiente virtual.

Estilos comunes en la toma de decisiones en las organizaciones

Desde la perspectiva anterior, parece evidente que los mejores métodos de la toma de decisiones son aquellos que disminuyen al máximo los riesgos de: 1) analizar equivocadamente el problema y sus causas; 2) generar conflictos entre los integrantes, provocados por ignorar a las personas importantes en la decisión misma o en su implantación; 3) afectar negativamente la autoestima de los miembros desmotivándolos, irritándolos o confundiéndolos; 4) propiciar ineficiencia o improductividad por complicar, burocratizar o entorpecer las funciones vitales de la organización; 5) elevar los costos de operación, de mantenimiento o de cualquier otro tipo, por la falta de visión de los encargados de tomarlas.

Se podría decir que cada persona toma decisiones de manera muy personal, pues para ello pone en juego sus capacidades, sus conocien-

tos y su estilo personal de administrar. En un afán didáctico, intentaremos agrupar todos los estilos en los seis siguientes:

1. *Autoritario*. Caracterizado porque la persona de mayor jerarquía o poder en la organización o en una sección de ella es quien posee la facultad de decidir lo que se tiene que hacer, además de que su voto determina la actividad de un grupo de personas. Con este estilo, las decisiones suelen ser inapelables y su modificación requiere que el tomador de decisiones original acepte cambiarla o ésta sea alterada por alguien de mayor poder o por su sucesor. Evidentemente las posibilidades de equivocarse con este método son muy altas, independientemente de la habilidad del responsable de tomarlas. Otro inconveniente de este estilo es que la falta de participación genera resistencias en el momento de la implantación. Su gran ventaja está en la rapidez con que las decisiones se toman, ya que sólo basta con que el encargado de hacerlo escoja el camino que pretende seguir.
2. *Administración participativa*. Muchos gerentes que desean dar un mayor espacio de participación a sus colaboradores asumen este estilo, el cual consiste en consultar a quienes ellos consideran que pueden brindarles información o puntos de vista valiosos y con las aportaciones de numerosas personas, proceder a la toma de decisiones, asumiendo la total responsabilidad de escoger la alternativa adecuada. Quienes no fueron consultados, o quienes sí lo fueron (pero no lograron influir de manera importante en la decisión) se convierten en una fuente potencial de resistencia o sabotaje, generalmente inconsciente, al trabajo de la organización.
3. *Decisiones por mayoría*. Adoptado como el método más común en los grupos y en las sociedades democráticas, este estilo presupone que una decisión es correcta cuando es aceptada mínimamente por el 51% de los integrantes del grupo. Así, la modificación de las decisiones requiere que se logre acumular nuevamente un porcentaje superior a la mitad de los miembros, lo que muchas veces dificulta su actualización o mejoramiento, puesto que muchas personas, temerosas de lo que puede significar la rectificación de su posición, prefieren sostener las decisiones previamente tomadas. Este estilo cuenta con el respaldo de todos aquellos que optaron por la alternativa elegida; sin embargo, requiere que se haga una labor intensa de convencimiento de quienes no estuvieron a favor, ya que el hecho de que la mayoría haya aceptado algo no provoca, automáticamente, que todos los miembros del grupo o de la institución estén convencidos del acuerdo tomado.
4. *Cabildeo*. Éste es un método de convencimiento, uno por uno, de los personajes que tienen una mayor influencia sobre el resto de un grupo. Por ejemplo, en los congresos de muchos países se acostumbra a pre-

sentar las propuestas que se pretenden impulsar a unos cuantos personajes con fuerte poder, sean senadores o diputados, a fin de ganar su apoyo. Una vez convencidos, la propuesta es llevada ante el pleno para que sea discutida, confiados en que ya se cuenta con el respaldo de figuras de gran influencia, las cuales, con su prestigio o poder, inclinarán la balanza en favor de las posiciones deseadas. Con este método, no todos los integrantes del grupo poseen la misma capacidad de influencia, por lo que suele existir un cierto malestar o una sensación de incompetencia entre quienes no son considerados como influyentes dentro del mismo.

5. *Consenso o unanimidad*. De este estilo, el requisito más importante es que todos los miembros del grupo o de la organización se encuentren convencidos de que lo que han elegido es lo que verdaderamente desean hacer. Muy poco utilizada, esta forma de decidir demanda una mayor inversión de tiempo en convocar y reunir a los involucrados y afectados por la decisión que se desea tomar, y especialmente, en escuchar y discutir los puntos de vista de los participantes. Sin embargo, el tiempo invertido en ello repercute benéficamente y con creces en la implantación de las acciones acordadas, ya que no se presenta ni resistencia ni sabotaje; al contrario, todos los involucrados se esfuerzan por cumplir con la decisión tomada.
6. *Concordancia*. A partir del estilo antes citado, Schutz (1994)¹¹ describe un método que es similar al consenso, pero un poco más preciso, específicamente con relación a la expresión de los sentimientos. A este método se le ha llamado *concordancia*, que significa “acuerdo de actitudes, sentimientos y corazones”. Una decisión por concordancia reúne los siguientes criterios:
 - 1) Las decisiones son tomadas por aquellos que conocen más y por quienes resultan afectados.
 - 2) Todos tienen el mismo control y poder de voto y de veto sobre cualquier decisión.
 - 3) Todos son totalmente honestos y abiertos acerca de lo que piensan y sienten.

Este proceso conduce a decisiones de alta calidad con la mayor cantidad de entusiasmo y el menor número de conflictos para su implementación.

Repercusiones psicológicas de los diferentes estilos de la toma de decisiones

Cada organización tiene sus propios métodos para tomar decisiones dependiendo de su cultura y del estilo de liderazgo que se deriva de ella.¹² En

una cultura de amplia participación, donde las ideas creativas son recompensadas y los errores son vistos como oportunidades de aprendizaje, las decisiones tenderán a producirse tras serias deliberaciones, diálogos y a veces, confrontaciones entre los integrantes del grupo responsable de tomarlas. A cambio, los miembros de la organización poseen mecanismos altamente eficientes para resolver sus diferencias, sin menoscabo de la productividad ni del clima laboral. Las distintas opiniones y enfoques les permiten enriquecerse con nuevas perspectivas, visualizar los problemas desde nuevos ángulos y obtener alternativas más creativas e impactantes. Podría decirse que en esas culturas no sólo se permite estar en desacuerdo sino que, además, éste es alentado, confiados en que el único punto en el que debe existir una coincidencia es en la forma de resolver los desacuerdos.

Por el contrario, cuando la cultura es represiva, de desconfianza o propicia para los rumores y las críticas veladas, las decisiones tenderán a estar rodeadas de aparente claridad, rapidez y aceptación, aunque en el fondo, “en los pasillos”, los miembros manifiesten sus verdaderos puntos de vista al respecto. Nuevamente, éste no es un hecho aislado del estilo general de la administración, del clima laboral y de los temores y las aspiraciones de los individuos. De hecho, si observamos con detenimiento la manera como son tomadas las decisiones en una organización y las repercusiones que éstas provocan en el ambiente de trabajo podremos tener una percepción clara de la auténtica filosofía prevaleciente, más allá de los documentos y de las declaraciones oficiales en torno a la participación de sus integrantes. En la tabla 9.1 se analizan algunos de los métodos de la toma de decisiones más comunes y se esquematizan las repercusiones psicológicas de cada uno de ellos.¹³

Los estilos de la toma de decisiones por consenso y por concordancia se apoyan, entre otros, en los siguientes principios, los cuales constituyen una base sólida para las creencias en torno a la capacidad de los individuos para tomar decisiones:

1. Todos los individuos por naturaleza poseen voluntad y pueden elegir o decidir acerca de todo lo relacionado con su vida y con su permanencia en una organización.
2. Todos los individuos tienen el derecho de tomar decisiones (autodeterminación), manteniendo la ética y el bien común como guías.
3. Quienes no poseen la habilidad o los conocimientos necesarios para tomar decisiones adecuadas tienen el derecho de ser preparados para ello, enriqueciendo con esto su contribución a los fines organizacionales.
4. Los individuos pueden desear la ayuda de otras personas de su elección, con las que mantengan relaciones de confianza para tomar decisiones o para que les sean comunicadas e interpretadas. Éstas son las llamadas decisiones “con soporte”.

TABLA 9.1. Estilos de toma de decisiones y su impacto psicológico

<i>Estilo</i>	<i>Características</i>	<i>Impacto psicológico</i>
Autoritario	Sólo una persona o un grupo muy reducido que posee un gran poder, toma la decisión, reteniendo para sí la autoridad, sin dar oportunidad a que las personas expresen sus opiniones ni sus sentimientos. En algunos casos, puede darse libertad a ciertas manifestaciones, más como una válvula de escape que como una oportunidad de influir en la decisión.	Este método puede provocar resentimientos o desmotivación entre las personas que no coinciden con la decisión adoptada. Las personas suelen sentirse poco capaces para enfrentar retos y se genera la dependencia de quienes tienen el poder de decidir. La gente no tomada en cuenta tiende a obstaculizar, o incluso sabotear, las decisiones así tomadas. Sin embargo, a algunas personas les proporciona seguridad el sentirse libres de responsabilidad y confiadas en un líder aparentemente fuerte.
Administración participativa	Solamente unas cuantas personas, o una de ellas, toma la decisión que considera más conveniente después de una consulta con las personas involucradas o afectadas, pero reteniendo para sí la prerrogativa de ser la única que tiene el poder de decidir. Los consultados no cuentan con la libertad de expresar sus verdaderos sentimientos, ya que hay una censura encubierta.	Igualmente, es posible que bajo este método haya personas que queden inconformes y que presenten una gran resistencia al cambio. Por otra parte, los integrantes se sienten tomados en cuenta, aunque no siempre se sientan confiados en expresar sus verdaderas ideas y sentimientos.
Decisiones por mayoría	Quizá la estrategia más utilizada en los ambientes que pretenden actuar democráticamente. Se considera que la opinión respaldada por la mayoría del grupo es la que más conviene a todos.	Las molestias que suele generar este método entre los integrantes del grupo son múltiples y variadas. Basta considerar cómo en nuestra sociedad existen frecuentes manifestaciones de descontento con las políticas o las normas adoptadas por los gobernantes, mismos que cuentan con el respaldo de la mayoría. La causa de esto es que los perdedores quedan molestos porque su opinión no fue tomada en cuenta, sino que se decidió algo, a pesar suyo.
Convencimiento individuo por individuo. Cabildeo	Este método se utiliza mucho en las organizaciones donde existen varias personas con un poder amplio para influir en el rumbo de una mayoría; por ejemplo, cuando se quiere que un consejo directivo apoye o apruebe una decisión específica. Se desarrolla comúnmente a partir de que el interesado en una decisión siga cierta dirección y busque la oportunidad de acercarse gradualmente a cada una de esas figuras de poder para tratar de convencerlas una a una de que su propuesta es la más conveniente. Debido a que sólo se orienta hacia quienes tienen el poder de influir en la elección de alguna alternativa específica, no toma en	Existe la probabilidad de que se incrementen las luchas de poder y de que varios interesados en decisiones diferentes se acerquen a los personajes poderosos para tratar de influir en las decisiones que puedan tomarse. No se emplean necesariamente argumentos verdaderos y comúnmente se tratan de exagerar o de inventar algunos que resten méritos a las otras alternativas, o que exalten las que les interesen a determinados grupos. Los rumores y la falta de apertura, así como el adeudar favores son factores comunes en estas circunstancias. Los que reciben el tratamiento de intentar ser convencidos se sienten importan-

TABLA 9.1. Estilos de toma de decisiones y su impacto psicológico (continuación)

<i>Estilo</i>	<i>Características</i>	<i>Impacto Psicológico</i>
	cuenta a todas las personas que resultan afectadas por la misma. Para dichos influyentes no hay límites para expresar sus puntos de vista en pro y en contra.	tes y experimentan la sensación del poder que poseen para influir sobre el camino que se pretende seguir. Muchos de ellos se sienten impulsados a actuar estratégicamente y con diplomacia, lo que afecta su honestidad, pues o dicen verdades a medias o mienten deliberadamente.
Consenso	El consenso se genera cuando todos los integrantes de la organización tienen la posibilidad de influir en las decisiones de la misma. Consenso quiere decir que todos, por unanimidad, deciden qué es lo que deberán hacer como miembros de la misma institución. Mientras no exista un acuerdo unánime, la decisión no se considerará aceptada.	De esta manera se logra un compromiso firme por parte de todos los integrantes del grupo en la decisión que se adopta; sin embargo, puede prevalecer una falta de apertura al expresar las razones acerca del porqué se elige o no alguna alternativa, lo que entorpece y prolonga el tiempo para la toma de decisiones. Este fenómeno suele restar motivación a los promotores de este estilo de decidir, quienes optan por unas alternativas más autoritarias. Los miembros se sienten tomados en cuenta y con el poder suficiente para influir en las decisiones.
Concordancia	Consiste en incluir a todas las personas afectadas e interesadas en la toma de la decisión en cuestión, permitiéndoles a todos por igual la posibilidad de tener voz, voto y poder de veto. Además, todos los miembros pueden expresar libremente sus opiniones y sus sentimientos al respecto. Es más, ésta es una condición indispensable del método. Mientras no exista un acuerdo que deje totalmente satisfechos a cada uno de los integrantes, la decisión no será un hecho.	Fortalece la capacidad de todos los participantes de la decisión, lo que les hace sentirse tomados en cuenta y con el poder y la responsabilidad suficientes como para dirigir el rumbo de la organización. El poder expresarse abiertamente les asegura la sensación de sentirse totalmente aceptados por el grupo y por los líderes del mismo, aunque sus puntos de vista sean distintos. Con este modelo se genera un verdadero <i>empowerment</i> que favorecerá la creación de equipos de alto rendimiento.

5. En organizaciones en las que hay individuos con discapacidades intelectuales, ellos pueden comunicar sus elecciones, deseos, gustos y desagrados en formas diferentes, que pueden incluir modos de expresión distintos a los convencionales. Los amigos, familiares y otros con quienes la persona sienta confianza pueden ayudar a interpretar estas decisiones.
6. La normatividad que regula la vida de la organización debe reconocer esta interdependencia natural y dar un estatus y una validación a las decisiones con soporte, hechas dentro de estas relaciones de confianza y de apoyo.

7. Todos los adultos tienen el derecho de tomar decisiones con el apoyo de un sustituto previamente nombrado, que tome las decisiones por ellos, al tiempo que estén conscientes de que la toma de decisiones es delegable, no así la responsabilidad que las acompaña.
8. Las decisiones en grupo son superiores a las individuales comúnmente, ya que permiten hacer análisis desde puntos de vista distintos y obtener una creatividad mayor en las alternativas por considerar.
9. Los líderes son los responsables de que las decisiones sean tomadas a partir de análisis concienzudos en los que participen todos los afectados por la decisión. Igualmente, éstos deben procurar que todos sepan que poseen el mismo poder de influir en la decisión que cualquier otro miembro del grupo.

Puesto que es el estilo más eficaz para el desarrollo de las personas y de las organizaciones, la concordancia requiere de un entrenamiento especializado y, en sus primeras etapas, del apoyo de un consultor experto en facilitar la toma de decisiones mediante este método. Debido a que su difusión en nuestro país aún es limitada y que su impacto organizacional es mayor resulta importante conocer un poco más a fondo el método que corresponde a este estilo. El autor del método de decisiones por concordancia describe de esta forma el procedimiento para desarrollarlo:

1. Seleccionamos el tema, lo escribimos (preferentemente a la vista de todos) y acordamos que ése es el tema sobre el que queremos decidir en esta reunión.
2. Redactamos el tema tan específicamente como sea posible para que, precisamente así, sea respondido.
3. Procedemos a tomar una decisión por concordancia, cuidando estas características:
 - Nos motivamos a participar totalmente.
 - Cuando la decisión esté lista la ponemos por escrito hasta que todos estén de acuerdo en su significado exacto.
 - Continuar la discusión hasta que todos estemos de acuerdo con la decisión final.
 - Cada uno indica, diciendo *sí* o *no*, si está o no de acuerdo con la decisión. Si alguien dice otra cosa distinta a *sí*, asumimos que su respuesta es negativa: después de preguntar a todos los miembros si hay algún desacuerdo, continuamos la discusión.
4. Cuando se completa la discusión, cerramos los ojos durante dos minutos y pensamos en estos puntos:
 - ¿Estoy satisfecho con la decisión?
 - ¿He dicho la verdad acerca de mis sentimientos y mis pensamientos acerca del tema?
 - ¿Mis pensamientos y mis sentimientos acerca del tema han sido entendidos y tomados en cuenta?
 - ¿Apoyaré la decisión sin reservas?
 - ¿Cómo me siento ahora con respecto a las otras personas? ¿Ha habido algún cambio en ese sentimiento?

- ¿Hay alguna manera en que la discusión hubiera podido acortarse? ¿Puede hacerse más eficiente? ¿Cómo la mejoraría?
5. Abrimos los ojos y discutimos estos temas. Estamos dispuestos a volver de nuevo sobre la discusión si es conveniente (esta discusión es especialmente valiosa cuando estamos empezando a usar el proceso; después es menos esencial).
 6. Si decidimos continuar la discusión, repetimos el proceso completo hasta encontrar la solución en la que todos digamos *sí*.
 7. Si nos parece que no vamos a llegar a un acuerdo nos detenemos y asumimos que aún no estamos preparados para tomar la decisión.
 8. Si tomamos la decisión nos aseguramos de construir un método para la implantación.¹⁴

El poder de decidir

Las decisiones son un tema de gran repercusión en la propia persona, por lo que se han desarrollado numerosos estudios psicológicos en esta línea. Cuando una persona es capaz de decidir sobre un aspecto determinado de su entorno o de su vida, su autoestima crece hasta proporcionarle una mayor seguridad acerca de su competencia. Esta sensación de ser competente repercute a la vez en tener una confianza mayor para realizar numerosas actividades que de otra manera la persona no se atrevería a realizar.

Decidir es una fuente de poder y quizá esto sea lo que más atemoriza a muchos de los directivos de nuestras organizaciones. Sin embargo, son muy frecuentes las quejas de los mismos directivos acerca de la poca iniciativa y capacidad de realización de muchos de los miembros de sus instituciones. ¿Cómo esperar que una persona sea capaz de realizar trabajos extraordinarios, si siempre se siente incompetente?

Experimentar la competencia (léase *poder*) constituye un elemento necesario para propiciar en los seres humanos la confianza en sí mismos, que es indispensable para asumir riesgos. Cuando las opiniones de las personas no son escuchadas o son ignoradas, cuando se les impide ejercer las mínimas decisiones y siempre deben consultar cualquiera de ellas por insignificante que parezca, el directivo estará construyendo una organización de personas que carecerán de la fuerza suficiente hasta para realizar bien su trabajo.

Una de las recomendaciones que debería seguir cualquier directivo que desee una organización poderosa es permitir que las decisiones sean tomadas en el nivel organizacional más bajo posible.

Autoevaluación

1. Explica por qué es importante el estudio de los procesos de la toma de decisiones.

2. Menciona los pasos que se siguen en todo proceso de la toma de decisiones.
3. Describe brevemente qué es un árbol de decisiones y la técnica del TKJ.
4. Explica cuáles son los principales estilos de la toma de decisiones.
5. Describe los principales impactos psicológicos de los estilos de la toma de decisiones.
6. Explica el siguiente principio: "Todos los individuos por naturaleza poseen voluntad y pueden optar por elecciones o decisiones acerca de todo lo relacionado con su vida y con su permanencia en una organización."

Ejercicios en clase

1. Decide con tus compañeros cuál sería la mejor forma de incrementar la carga práctica del plan de estudios de tu carrera. Utilicen el estilo de votación mayoritaria. Al terminar discutan cómo se sienten y si en verdad todos están dispuestos a llevar a cabo lo que se acordó por ese método, o si preferirían otras opciones.
2. Realiza con tus compañeros un TKJ para decidir cuáles son las actividades que pueden implementar en el programa de estudios de su carrera para propiciar un acercamiento mayor con las empresas de sus comunidades. Al concluir discutan el ejercicio.
3. Traten de elegir por consenso las tres mejores estrategias para mejorar la presencia de los egresados de su universidad y su carrera en la sociedad. Al término discutan sus sentimientos e impresiones sobre el ejercicio.

Ejercicios en campo

Acude a alguna de las organizaciones de tu comunidad e investiga cuál es el estilo que normalmente utiliza para la toma de decisiones en los principales problemas que enfrenta.

Lecturas complementarias

Una buena lectura complementaria es el libro de Ernesto Mercado, sobre las técnicas para la toma de decisiones. En la sección referencias bibliográficas encontrarás la bibliografía.

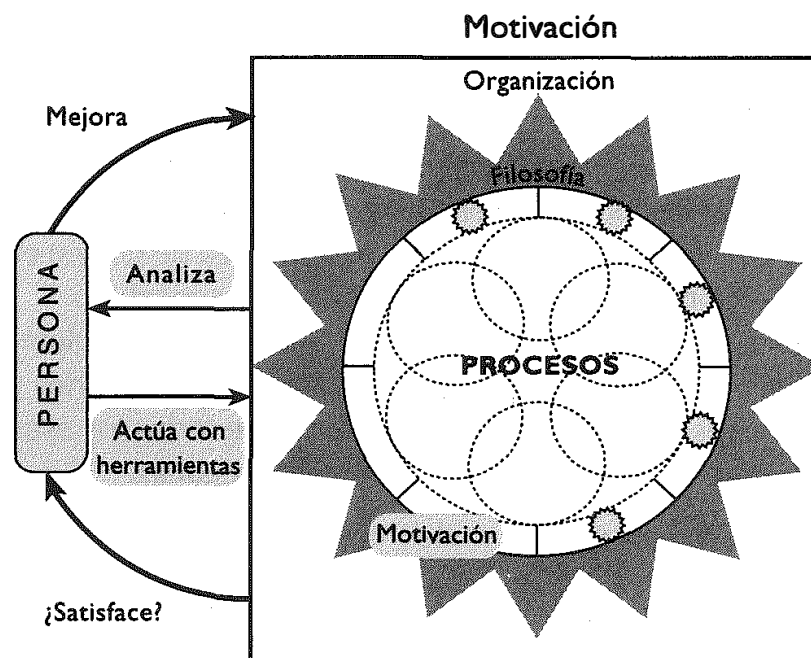
Referencias bibliográficas

¹ Este es el caso de la Society for Medical Decision Making, ubicada en Washington D.C., cuya misión es "promover aproximaciones racionales y sistemáticas

que mejoren la salud y el cuidado clínico de los individuos y apoyar la formación de las políticas de salud. Las piedras angulares de nuestra misión son la formación multidisciplinaria, el desarrollo de aplicaciones que beneficien a los pacientes y a la sociedad, la evaluación de dichas aplicaciones y su difusión”.

- ² Ronald, Ebert y Mitchell, Terence, *Organizational decision processes: Concepts and analysis*, Nueva York, Russak, 1975.
- ³ Peters, Tom, *The Tom Peters Seminar*, Nueva York, Vintage Books, 1994.
- ⁴ Baron, Jonathan, *Thinking and Deciding*, Massachusetts, Cambridge University Press, 1994.
- ⁵ Citado por Goleman, Daniel, *Emotional intelligence*, Nueva York, Bantam Books, 1995.
- ⁶ Sobre la importancia de los valores en la toma de decisiones está la obra de Keeney, Ralph, *Value-focused thinking: A path to creative decision-making*, Massachusetts, Harvard University Press, 1992.
- ⁷ También puede verse el artículo de Frumkina, Rebecca, “Decision making in free classification tasks: a psychological view”, en Borcheding, Larichev y Messick, *Contemporary issues in decision making*, Amsterdam, North-Holland, 1990.
- ⁸ Estudios amplios en este terreno han sido desarrollados por la Society for Judgment and Decision Making, asentada en Berkeley, California, cuyo propósito es la investigación de la normatividad, la descripción y la prescripción de las teorías y herramientas de decisiones.
- ⁹ Mercado, Ernesto, *Técnicas para la toma de decisiones*, México, Limusa, 1991.
- ¹⁰ También puede consultarse el libro de Clemen, Robert, *Making hard decisions*, Belmont, Duxbury Press, 1996.
- ¹¹ Schutz, Will, *The Human Element*, California, Jossey Bass, 1994.
- ¹² Heller, Frank, *Decision making and leadership*, Massachusetts: University of Cambridge, 1992.
- ¹³ Algunos estudiosos de los métodos de la toma de decisiones, como Dan Schuman y Rob Sandelin consideran que la clasificación a nivel de grupo podría ser: 1) votación, 2) comités, 3) consejo ejecutivo y 4) consenso.
- ¹⁴ Schutz, Will, *op. cit.*

Motivación



En este capítulo daremos respuesta a:

- ¿Qué es motivar?
- ¿De dónde proviene la motivación?
- ¿Cuáles son los factores higiénicos y cuáles los motivacionales?
- ¿Cómo influyen los modelos participativos de las organizaciones en la motivación de sus miembros?

El objetivo de enseñanza de este capítulo es:

Describir las circunstancias más propicias para mantener una motivación alta entre los miembros de una organización y así contribuir eficazmente al logro de los objetivos de la misma.

El término motivar proviene de la misma raíz etimológica que el verbo mover. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto. La motivación tiene mucho de emocional, tanto, que no es posible concebir a una persona que se describa como altamente motivada para realizar una empresa sin que sienta entusiasmo por ésta. La motivación también está relacionada con el manejo de la energía que tenemos las personas y, por lo mismo, con nuestra capacidad de decidir consciente o inconscientemente hacia dónde vale la pena dirigir nuestra vitalidad. También tiene una estrecha vinculación con los valores, los prejuicios, las percepciones y la autoestima. *Motivar*, es mucho más que arengar a una persona o a un grupo de ellas para indicarles que deben tener una actitud diferente ante cualquier circunstancia. De hecho, esas acciones ejercen siempre un impacto mínimo. Este es un concepto un tanto complejo, si partimos de la idea de que en el mundo de las organizaciones existen maneras distintas de concebirlo.

Muchas organizaciones en nuestro país intentan implementar mecanismos diferentes para mantener motivados a sus empleados y trabajadores. En términos generales, podríamos decir que todos los esquemas ensayados se pueden resumir en las siguientes categorías:

1. El primer enfoque es el de quienes piensan que motivar a alguien es "exhortarlo". Es decir, consiste en reunir a los empleados y ponerlos frente a alguien que tenga el talento suficiente para arengarlos, para sacudir sus conciencias y hacerles comprender que deben actuar de una manera distinta a como lo hacían. En el fondo existe el supuesto de que las personas requerimos de una fuente externa que nos haga ver lo que nuestra ceguera no nos permite captar y de que, gracias a la luz que proviene de la sabiduría de otro, podremos repasar y ajustar nuestra conducta. En esta posición están los jefes, que argumentan que la gente debe hacer bien su trabajo, porque para eso se le paga, y, por otro lado, los directivos, que pretenden guiar a su personal por medio de reprimendas o alabanzas.
2. La segunda posición es la de quienes consideran que la mejor forma de mantener la motivación en el trabajo es mediante la creación, desde la cúpula de la organización, de un ambiente que sea precisamente motivador o estimulante. Esto es, generar mecanismos, simples o complejos, de premiación y de reconocimiento a los empleados, a su buen desempeño, a la puntualidad, a la asistencia y a las sugerencias que mejoren la productividad, etcétera. Se debe procurar ofrecer una remuneración justa, insta

laciones bien presentadas e higiénicas, un buen servicio de comedor y baños limpios, entre muchas otras cosas. Como en el caso de JM Romo (una importante empresa de muebles para oficina en el Bajío), puede, por ejemplo, llegar a construirse un parque de diversiones grande, del tipo de Disneylandia, para el regocijo de los trabajadores y de sus familias. En esta posición subyace la idea de que las personas se motivan a sí mismas; sin embargo, también se piensa que los seres humanos somos un tanto mecánicos en cuanto a nuestra reacción ante el entorno; es decir, que con los estímulos adecuados, no tendremos otra alternativa más que responder con una motivación alta. En última instancia, esta segunda posición es muy similar a la anterior.

3. La tercera alternativa es la que considera que las personas somos capaces de motivarnos manteniendo siempre en nosotras mismas la capacidad de elegir cuándo y con qué deseamos estar motivadas. Esto quiere decir que, si convoco una reunión de 100 empleados y los someto a estímulos externos que pueden ser impactantes para casi todos, siempre existirá una posibilidad amplia de que entre ese grupo haya quienes no sólo no resulten motivados como el resto, sino que, además, puedan quedar fuertemente desprovistos de motivación. Esta tercera postura se basa en la idea de que la verdadera motivación siempre depende de una decisión de las personas y que, ante cualquier circunstancia, son ellas las que conservan el derecho de optar por la manera de reaccionar que más les plazca; es decir, por la que más les ayuda a ser el tipo de personas que quieren ser.

La motivación es un verdadero problema en muchas organizaciones, porque está relacionada íntimamente con las ideas esenciales que las personas tienen sobre sí mismas. Ahí radica la complejidad del tema.

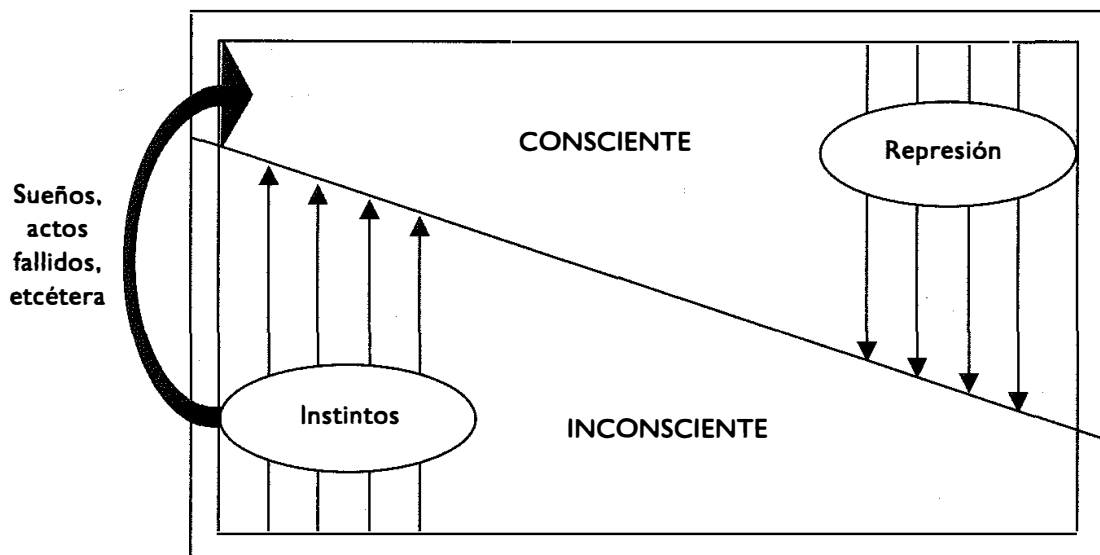
Teorías motivacionales más comunes

El tema de la motivación ha preocupado a lo largo del tiempo a muchos pensadores, psicólogos y hombres de negocios. Muchas son las aproximaciones que se hacen al tema. Desde la perspectiva psicológica, Freud consideraba que los seres humanos estamos regidos por dos principios: el del placer y el de la realidad; pensaba que eran éstos los que guiaban el comportamiento humano, de tal manera que absolutamente todo lo que emprendemos está gobernado por uno u otro principios. "Así como el yo sometido al principio del placer no puede hacer más que *desear*, laborar por la adquisición del placer y eludir toda sensación de desagrado o falta de placer, el yo regido por el principio de la realidad no necesita más que tender a lo útil y prevenirse contra todo daño posible. En realidad, la sustitución del principio del placer por el principio de la realidad no significa una exclusión del principio del placer, sino tan sólo un afianzamiento del mismo. Se renuncia a un placer momentáneo de consecuencias inseguras tan sólo para alcanzar, por el camino nuevo, un placer ulterior y seguro."¹

Para Freud la motivación está dada por las pulsiones instintivas que tienen su origen en el inconsciente del individuo. El mecanismo que propone el padre del psicoanálisis se representa de manera un tanto simplificada en la figura 10.1.

Freud consideraba que las personas experimentamos una serie de impulsos para satisfacer nuestros instintos de carácter sexual; sin embargo, éstos no son aceptados socialmente, por lo cual los reprimimos en el inconsciente. De esta manera se genera un desequilibrio en la psique de la persona, en la que existe la presencia de una fuerza o de una energía instintiva que trata de salir constantemente. Es como si se rompiera el equilibrio interno en la energía psíquica de la persona, mismo que tiende a restablecerse por medio de mecanismos distintos. En ocasiones, éste se manifiesta en nuestros sueños, otras veces en los actos fallidos y unas más en las fantasías o ensoñaciones (soñar despierto).

Figura 10.1. Mecanismo del inconsciente

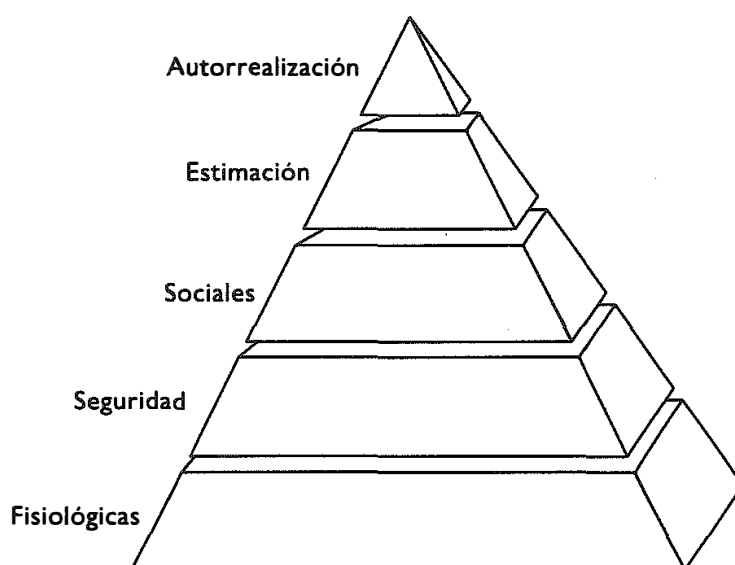


Influido fuertemente por la medicina que habla de un equilibrio hemostático, Freud cree identificar un fenómeno análogo en la mente humana. También con una idea hemostática, Kurt Lewin consideraba que cuando una persona tiene la intención de realizar un acto se genera en su interior un estado de tensión que persiste hasta que la ejecución del acto que se intenta la disipa. Los motivos están determinados por las necesidades que experimenta la persona. Así, el hambre, entre otras, es una necesidad genuina, cuyo alivio es biológicamente útil para el individuo, mientras que las tensiones que son causadas por los actos voluntarios son cuasi-necesidades cuyo carácter es meramente psíquico.

Abraham Maslow coincide con la idea de necesidad que había propuesto Lewin, para la cual, además, propone una estructura de necesida-

des que son consideradas como primarias y secundarias. La jerarquía de necesidades de Maslow se reproduce en la siguiente figura (véase la figura 10.2). Las necesidades fisiológicas son aire, comida, reposo, abrigo, etcétera. Las necesidades de seguridad, por otra parte, son la protección contra el peligro o la privación, y las necesidades sociales son la amistad, la pertenencia a grupos, etcétera. Como ejemplos de necesidades de estima se encuentran el reconocimiento, el respeto a uno mismo, la reputación y el amor, entre otras. Por último, entre las necesidades para el logro de la realización personal está la realización del potencial.

Figura 10.2. Pirámide de necesidades, de Maslow



Acorde con esta visión, aunque llevada al terreno de las organizaciones y con un lenguaje más moderno, Carlos Llano Cifuentes, del IPADE,³ explica que en toda organización existen personas que son egoístas, a las que él ha denominado *primus* y *secundus*. Para este autor, el egoísta *primus* se distingue porque quiere crecer haciendo crecer su trabajo y mantiene a las personas detrás de sí para que le sirvan en sus realizaciones, mientras que el egoísta *secundus* pretende hacerlo promoviendo o haciendo crecer a quienes realizan el trabajo. Las diferencias principales entre el uno y el otro se presentan en la tabla 10.1.

El egoísta *primus* tiene las siguientes motivaciones:

- a) Bienes materiales.
- b) Posición social o estatus.
- c) Poder sobre los otros.
- d) Preponderancia con respecto a los demás.
- e) Prestigio.
- f) Popularidad.

TABLA 10.1 Principales diferencias entre el egoísta *primus* y el egoísta *secundus*

Egoísta <i>primus</i>	Egoísta <i>secundus</i>
Busca el logro <i>personal</i> . El énfasis está en que se note que los resultados se deben a él.	Busca el <i>logro</i> personal. El objetivo está puesto en conseguir aquello que se tiene como meta (no en el carácter personal del mismo).
Sus preguntas más usuales son: ¿Cómo se notará que lo puedo hacer? ¿Cómo ocultar que no lo puedo hacer?	Su pregunta más usual es: ¿Quién lo hará mejor que yo?
Siente una necesidad perentoria de seguridad en sí mismo, en un primer plano y a corto plazo.	Apenas es consciente de que requiere de una necesaria seguridad en sí mismo, en un segundo plano y a largo plazo.
Se hace patente la diligencia, puesto que es una persona trabajadora que mira esa cualidad como su forma de monopolizar el trabajo.	Se corre el peligro de volverse un tanto cómodo; ya que el trabajo puede compartirse con los demás y se puede impulsar a los otros a demostrar sus capacidades, manteniéndose él mismo al margen.
Predominan las tendencias desiderativas, es decir, de adquirir aquello de lo que carece.	Predominan las tendencias efusivas, o sea, de compartir lo que ya posee.

Adaptado de Carlos Llano.²

En contraparte, el egoísta *secundus* tiene motivaciones según el grado de comunicabilidad que es capaz de establecer con los demás:

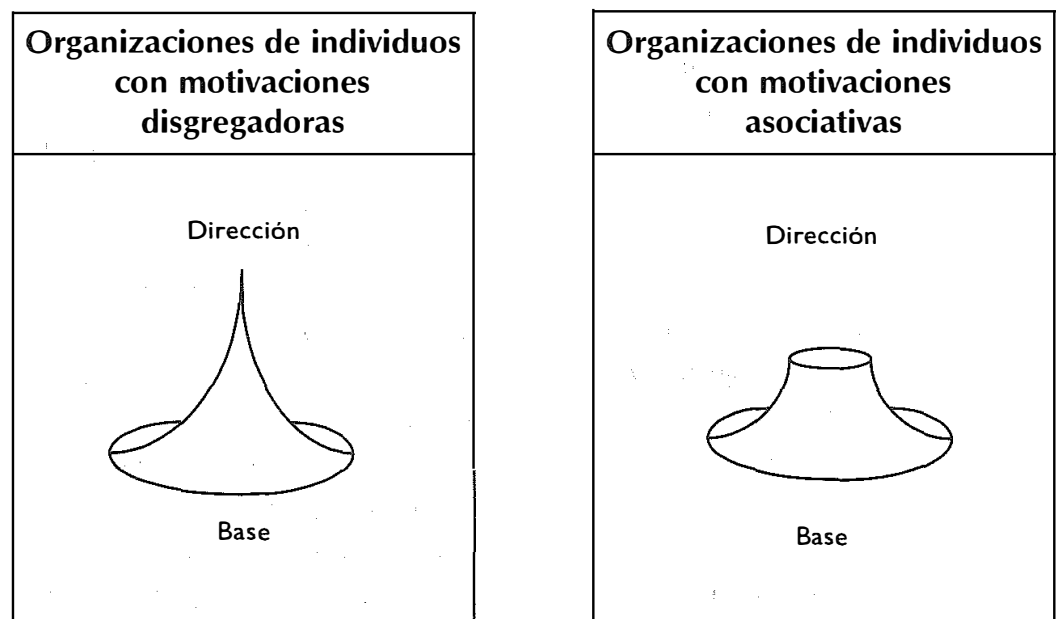
- a) Subsistencia; no la posesión de bienes materiales, sino el uso de los bienes que requiere para subsistir.
- b) Seguridad, no la que tiene uno en sí mismo, sino la de seguir contando con aquellos bienes necesarios para subsistir.
- c) Salud.
- d) Sabiduría.
- e) Solidaridad.
- f) Servicio, que no es sino la relación mutua entre los miembros solidarios.
- g) Ser o estructura *óptica* de la persona que se rige mediante las motivaciones anteriores.

Las motivaciones del egoísta *primus* son disgregadoras es decir, tienden a provocar una separación entre los integrantes de los equipos de trabajo, mientras que las del egoísta *secundus* son asociativas.

Cuando en una organización predominan los individuos animados por motivaciones disgregadoras, la organización sufre una atrofia especialmente en los niveles superiores, ya que se minimizan las posibilidades de que las demás personas sean incluidas en tales niveles. “Los jefes sólo se preocupan de subir —y de subir aún más alargando el vértice del embudo y apartándose de la organización hasta quedar fuera de ella—, mientras que los subordinados se preocupan por asociarse y no pocas veces en contra de los jefes, ya que se encuentra cancelada (espacios incompatibles) la posibilidad de que sean promovidos.”⁴

Por el contrario, cuando quienes predominan son individuos con motivaciones asociativas, buscan construir una organización más bien plana, en la que no existan muchos niveles entre la clase trabajadora y los directivos más altos, proporcionándole una forma parecida a la de un cono truncado. Este esquema es el que ha permitido a muchas organizaciones construir sistemas de una calidad total en su interior.

Figura 10.3. Tipos de organización según las motivaciones de sus integrantes



¿Dónde se origina la motivación?

La mayoría de los psicólogos coincide en que la motivación de las personas es un fenómeno que proviene del propio individuo. Pero ello no significa que en una organización deba prevalecer la indiferencia hacia este aspecto de sus miembros, en tanto que grupo. Las instituciones y las empresas pueden hacer mucho para mantener a sus integrantes con buenos

niveles de motivación, aunque deben ser conscientes de que por más cosas que hagan, nunca podrán asegurar que todas las personas reaccionen de igual manera ante los mismos estímulos de la motivación.

Nuttin⁵ considera que la motivación aparece en el ser humano a partir de sus relaciones, es decir, se trata de una facultad que surge del acercamiento que tenemos con los otros individuos; asimismo, cumple una función específica en nuestro contacto con ellos. Si bien esto es cierto, podemos profundizar un poco más en lo que es la motivación a partir de un análisis existencial.

Por ejemplo, Viktor Frankl, mientras se encontraba recluido en uno de los campos de concentración de los nazis, descubrió que la persona podía ser despojada de toda clase de posesiones, a excepción de una cosa, la última de las libertades humanas: la de escoger la actitud personal con la que vivirá cualquier tipo de circunstancia, la de elegir su propia manera de vivirla (...); de hecho (...) el tipo de persona en que se convertía el prisionero era el resultado de una decisión interna y no solamente el resultado de las influencias del campo de concentración.⁶

La motivación viene del interior del individuo. Algunos encuentran una relación estrecha entre ella y los valores que sustentan al individuo; sin embargo, es difícil saber si uno es causa del otro o si solamente se trata de fenómenos relacionados. La motivación proviene de la capacidad de la persona para decidir y, por lo tanto, surge de su propia libertad. Esta visión es poco compatible con la de aquellos psicólogos que prefieren estudiar al ser humano desde una perspectiva determinista.

En nuestra visión, la libertad del hombre y la de la mujer es el fundamento de la voluntad y, a su vez, es el sustento de la capacidad de elegir. Las elecciones de las personas no solamente están en función de la elección de objetos del ambiente externo, sino también de la facultad de elegir su estado de ánimo, actitudes, conductas, relaciones, enfermedades, accidentes y, en opinión de muchos psicólogos contemporáneos, también de su personalidad, carácter, nacimiento y muerte.

Desde esta perspectiva, resulta factible descubrir que cualquier individuo es capaz de elegir todo lo que acontece en torno a sí mismo y a su existencia; de sobra queda establecida su capacidad de elegir cuándo, cómo y con qué resultar motivado.

Este enfoque nos permite explicar fácilmente por qué cierto estímulo que en un momento dado motiva fuertemente a una persona no es capaz de repercutir en otras, o incluso en la misma en otro momento, y en circunstancias altamente similares.

Los factores higiénicos y los factores motivacionales

Decir que la motivación de un grupo de personas depende solamente de una decisión interna de éste, es la verdad en última instancia; sin embargo,

las personas somos individuos que estamos en relación con nuestro entorno y con otros seres humanos quienes, a través de la educación, la cultura y la influencia social tienen la capacidad de crear condiciones que pueden llegar a influirnos, y aunque su influjo nunca es determinante en nuestra manera de actuar o de sentir, no es posible desconocer su existencia.

Vale la pena explicar esto un poco más ampliamente. La persona siempre conserva dentro de sí misma la capacidad de elegir cómo resultará afectada por los estímulos del exterior y los generados por ella para motivarse o no. Por ello, un individuo solamente puede motivarse a sí mismo. Éste, por la cultura que ha adoptado, la educación asimilada o las influencias que ha recibido en su vida tenderá a sentirse movido por algunos estímulos en particular, como si algo de afuera tuviera el poder de motivarlo. Sin embargo, la motivación sigue dependiendo de las propias decisiones de él, ya que él mismo fue quien decidió qué aspectos de la educación, de la cultura o de las influencias externas formarían parte de sí mismo y cuáles no. De la misma manera, la persona mantiene la decisión de que esos factores le sigan influyendo en el momento de valorar los estímulos que podríamos considerar como motivadores. Por ello, podría decirse que, si existen estímulos externos capaces de motivar a alguien es porque ese alguien en algún momento tomó la decisión más o menos consciente de verse movido por ellos, lo que deja en el interior de la persona misma el poder de la motivación.

En este contexto, aunque la visión original de Herzberg no era la que acabamos de presentar, es posible tomar en cuenta que existen dos tipos de factores que afectan la motivación de las personas, cuando ellas así lo eligen:

1. Los factores estimulantes o satisfactorios, entre los que están el reconocimiento, la realización, el amor, la responsabilidad, el trabajo, etcétera.
2. Los factores higiénicos o insatisfactorios, entre los que encontramos el sitio y las condiciones físicas del lugar de trabajo, el salario, las políticas de la empresa, las prestaciones, el clima de relación entre los directivos y entre el resto de los integrantes, etcétera.⁷

Los factores higiénicos no entusiasman a las personas. Pagarle a alguien por hacer su trabajo o aumentarle el sueldo no es un factor que lo motive. Los factores insatisfactorios afectan a las personas cuando no están presentes en el ambiente de la organización, es decir, que su ausencia genera una insatisfacción y unas acciones encaminadas a obtenerlos en el menor tiempo posible. Así, una vez alcanzados, dejan de dirigir la conducta de las personas, hasta que se vuelve a percibir su ausencia.

Los factores motivadores son los que con su presencia alientan a la persona a continuar en las acciones que la conducen a su obtención, pero que, una vez alcanzados, no dejan de dirigir e impulsar la conducta, sino que su efecto permanece aun estando presentes. Cuando una persona se en-

cuentra altamente motivada por un trabajo específico que le resulta especialmente retador y atractivo no dejará de estar motivada por él, aunque ya lo esté disfrutando; es más, seguramente la persona seguirá haciendo muchas cosas alentada por las características que encuentra en el mismo.

Los modelos participativos y la motivación

El mejor método para mantener altamente motivadas a las personas es analizar junto con ellas, en forma individual, cuáles son los elementos que más valoran en un momento dado y que les permitan optar por la alternativa de sentirse motivadas; esto es, apelar a la capacidad de cada persona de decidir sus estados de ánimo, de dialogar con ella acerca de qué es lo que está buscando en ese momento específico de su vida y animarla a encontrar los vínculos establecidos entre las respuestas anteriores y su labor en la organización.

Sin embargo, pocas veces existe la posibilidad de dedicarle todo ese tiempo a cada integrante de la organización si pretende llevar a cabo tal tarea una sola persona, ya sea el director general o el presidente de la misma. Por ello, es bueno aprovechar otros momentos en que se tiene contemplado este tipo de diálogos, a fin de que sea toda la estructura la que participe en tal evaluación y se empleen los tiempos que ya están destinados para el diálogo entre el jefe y el colaborador. En concreto, puede usarse la evaluación del desempeño para conversar acerca de estos aspectos o del aniversario de la persona en la organización, de la entrega de los premios y de los reconocimientos, de las juntas de equipo, de las actividades de desarrollo y de promoción social y cultural, etcétera.

Existen, además, otras alternativas que pueden ayudar a los individuos a elegir un estado de motivación, en contraposición con un estado de desánimo o de resignación. Para ello, pueden sernos de utilidad los llamados factores motivadores que analizamos previamente, si procuramos que cada integrante tenga un trabajo retador, que el clima laboral sea cálido y productivo, que cada uno cuente con la autoridad suficiente para tomar las decisiones necesarias en su labor cotidiana, que otorguemos la responsabilidad completa al trabajo; es decir, que el trabajo vaya acompañado de los reconocimientos correspondientes y ante los errores cometidos se identifiquen los aprendizajes que de éstos se pueden obtener y se acuerden algunos compromisos para aprovechar dichos aprendizajes, etcétera.

Entre las maneras de estructurar y de funcionar de las organizaciones, los modelos participativos son los que aseguran la mayor cantidad de estas características, ya que permiten la existencia de ciertas condiciones que ayudan a que quienes forman parte de la institución se sientan más tomados en cuenta, más reconocidos en sus capacidades y más aceptados, con las diferencias que les son propias.

Autoevaluación

1. Menciona con tus palabras qué es motivar.
2. Explica por qué no es posible que una persona motive a otras.
3. ¿En qué consisten las necesidades que considera Maslow en su modelo?
4. ¿Cuáles son los factores higiénicos y cuáles los motivadores?
5. ¿Qué son las motivaciones disgregadoras y quiénes las experimentan, según Carlos Llano?
6. ¿Qué repercusiones organizacionales tiene el hecho de que prevalezcan en ellas algunos individuos con motivaciones asociativas?
7. ¿Cuál es la mejor forma de mantener motivados a los miembros de una organización?

Ejercicios en clase

1. Junto con tus compañeros de clase elabora una lista de los factores motivadores y de los factores higiénicos que identifiquen ustedes en la universidad donde estudian, tanto para los alumnos como para los maestros.
2. Genera con tus compañeros de clase una serie de propuestas para facilitar la motivación en los alumnos de tu carrera, la de los trabajadores de la universidad o la de los maestros que imparten clases en ella.

Ejercicios en campo

1. Investiga en una organización de tu comunidad cuál es la visión de sus directivos acerca de la motivación de los integrantes de la misma.

Lecturas complementarias

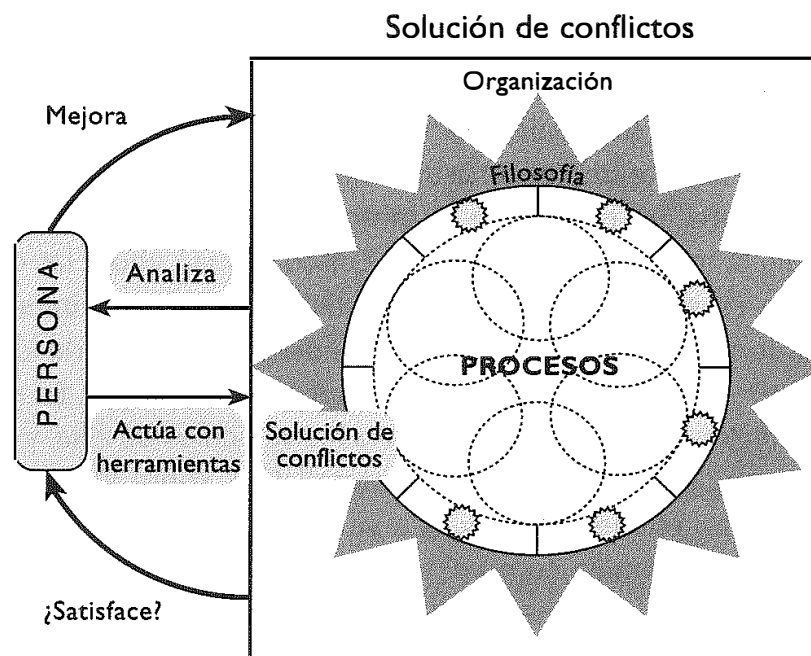
Con respecto a una visión detallada de la manera como se pueden crear condiciones que propicien una alta motivación entre las personas de una organización, puedes consultar el libro de Charles Garfield,⁸ *Las personas son primero*, de editorial McGraw Hill.

Referencias bibliográficas

- ¹ Freud, Sigmund, "El principio del placer y el principio de la realidad", en *Los textos fundamentales del psicoanálisis*, Barcelona, Altay, 1911.
- ² Llano, Carlos, *El dilema de las motivaciones*, México, IPADE, ficha técnica [(P) FHN-134], s/f.
- ³ *Ibidem*.
- ⁴ Apreciación del autor de esta obra.

- ⁵ Nuttin, Joseph, *Teoría de la motivación humana*, Barcelona, Paidós, 1982.
- ⁶ Frankl, Viktor, *Man's search for meaning*, Nueva York, Washington, Square Press Inc., 1959.
- ⁷ Citado por Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, México, McGraw Hill, 1988.
- ⁸ Garfield, Charles, *Las personas son primero*, México, McGraw Hill, 1992.

Solución de conflictos



En este capítulo daremos respuesta a:

- ¿Por qué es importante dar una solución a los conflictos interpersonales en el interior de las organizaciones?
- ¿Cuáles son los modelos más utilizados para la solución de conflictos en las organizaciones mexicanas?
- ¿Cuál es la mejor forma de negociar para resolver conflictos?
- ¿Qué factores facilitan y cuáles dificultan la negociación y, por lo tanto, la solución de conflictos entre las personas?

El objetivo de enseñanza de este capítulo es:

Explorar la importancia de resolver los conflictos humanos en el interior de las organizaciones y los mecanismos de negociación más importantes para lograrlo.

Cuando los directivos de una empresa mexicana de más de 7,000 empleados y de más de 50 sucursales y depósitos a lo largo de todo el territorio nacional decidieron llevar a cabo una reorganización interna profunda, nunca pensaron que los cambios serían la fuente de tantos conflictos interpersonales e interdepartamentales. La propuesta era simple, consistía en crear divisiones en las áreas donde no existían anteriormente, a fin de facilitar una respuesta más ágil ante la inmensa variedad de productos manejados por ellas y de responder más agresiva y eficientemente ante los requerimientos del mercado cambiante. Sin embargo, las buenas intenciones se vieron empañadas por la aparición de nuevas fronteras. Por ejemplo, una de las sucursales planeó y realizó su cambio de domicilio sin avisarles a los integrantes de la división recién creada, de modo que, de un día para otro, un equipo de la misma sucursal se vio literalmente en la calle, sin la menor idea de dónde se encontraban ahora las oficinas de su empresa en esa ciudad. En otra sucursal, se suscitaron intensas discusiones en torno a quiénes eran los “poseedores” legítimos de los equipos de cómputo y qué división era la depositaria de los mismos. En otra empresa, los conflictos se generaron en torno a los vehículos de ésta, y en una de las plantas surgieron desacuerdos desagradables sobre los lugares del estacionamiento, etcétera. Una y otra vez, los conflictos aparecieron en una dimensión tan amplia como el tamaño de esa organización.

La realidad es que esa empresa no es un caso aislado, sino que es una de las muchas que se encuentran dentro del promedio en materia de conflictos. Los conflictos suceden universalmente, es decir, aparecen en cualquier sitio donde haya seres humanos. Los conflictos son de alguna manera la manifestación de las diferencias de opinión entre las personas. Si los individuos llegáramos a perder nuestra individualidad y todos pensáramos y nos comportáramos de la misma forma, quizá los conflictos no existirían (o quizá serían peores: todas las personas desearían lo mismo, de la misma manera, al mismo tiempo). Por otra parte, las diferencias son una fuente de creatividad y de innovación. Como dice Schutz, los conflictos no surgen de nuestras diferencias, sino de la rigidez con que nos aferramos a ellas. La obstinación de cualquier persona por asirse tenazmente a una posición sin intentar el diálogo, ni considerar alternativas distintas para contemplar la realidad es el producto de una autoestima baja. Una persona con alta autoestima es capaz de escuchar atentamente la posición de otra aunque no esté de acuerdo con ella y es capaz también

de originar situaciones nuevas y de integrar las preocupaciones que sustentan las posturas antagónicas. El conflicto es ciertamente universal, pero también es siempre manejable.

En una organización, los conflictos se manifiestan frecuentemente por alguna de las siguientes causas, según Dyer:¹

1. La unidad es de reciente organización y la gente no sabe con claridad qué hacen los demás y qué esperan de ésta.
2. Se hicieron cambios y nuevas asignaciones en la unidad y no está claro cómo se adaptan en un conjunto las diferentes funciones y puestos de acuerdo con las nuevas disposiciones.
3. Las descripciones originales del trabajo son viejas. Las reuniones del personal se celebran con poca frecuencia y son sólo para transmitir las instrucciones necesarias. La gente lleva a cabo sus asignaciones con muy poco contacto con otras personas dentro de la misma oficina. En general, la gente se siente aislada.
4. Los conflictos y los trastornos entre los miembros de la unidad parecen ir en aumento. Las conversaciones durante el receso para tomar café y otro tipo de comunicaciones informativas giran en torno a las discusiones referentes a los traslapes e intromisiones en las tareas por parte de los demás. La gente recibe peticiones que no entiende. Se entera de lo que los otros están haciendo por medio de chismes que se desencadenan y, aunque la información sea algo sobre lo cual todos deberían estar al corriente, nadie se lo comunica.
5. El jefe se dedica a administrar en forma individual, principalmente. Las reuniones del personal son poco frecuentes o se celebran sólo para escuchar al jefe presentar los problemas a los empleados, de uno en uno, mientras los demás observan y esperan su turno. No se solucionan los problemas de modo que se beneficie todo el grupo en conjunto o cada uno de sus integrantes. Los problemas se turnan con el jefe y sólo hasta entonces se reúne a las personas que se necesitan.
6. El empleado en su oficina se pregunta: "¿Qué está sucediendo en esta empresa? No sé qué hacen los demás y estoy seguro de que nadie sabe (ni le importa) qué estoy haciendo yo."
7. Ocurre una crisis porque todos creen que otra persona es la responsable de manejar una situación que nunca fue cubierta.

A la lista anterior, cabría añadir los conflictos laborales y los sindicales. Éstos tienen una relevancia especial, ya que pueden significar la vida o la muerte de las organizaciones. Muchas veces, los conflictos de este tipo tienen una motivación política promovida por algún partido o por algún grupo interesado en lograr ciertas posiciones de poder en la comunidad. La solución de los mismos requiere de una prudencia mayor, de paciencia y de capacidad para escuchar. Sin embargo, los principios aquí señalados también se cumplen en esos casos. Lo importante en estas circunstancias es no perder de vista los objetivos que aparentemente tienen que ver con la empresa, pues en realidad son meras excusas para lograr ciertos fines

que se encuentran fuera de ella. Por lo mismo, es válido aprovechar esta perspectiva para proveerse de recursos y de apoyos externos (asistencia gubernamental, consultores especializados en el manejo político, etcétera) que faciliten atender las dificultades en sus reales dimensiones.

¿Por qué molestarse en solucionar los conflictos?

La prevención de los conflictos es el ideal. Más que preocuparnos por esperar a que los conflictos se presenten es preferible realizar todas las acciones pertinentes para anticiparnos a éstos y evitar que surjan. Sin embargo, no siempre es posible lograrlo. Los conflictos se previenen llevando a cabo los procesos de operación de la organización con eficiencia y sencillez y otorgando a las personas los espacios necesarios para que se experimenten a sí mismas como individuos importantes, competentes y agradables para los otros miembros, de tal modo que formen equipos altamente integrados y coordinados. De hecho, la segunda parte del libro está dedicada al análisis de los procesos, a fin de diseñarlos e implementarlos de manera que nos ayuden a prevenir los conflictos, especialmente la parte relativa al cuidado del clima organizacional. Aun así, nunca escaparemos de su presencia totalmente.

Puede decirse que los conflictos son naturales en el ser humano; es decir, son universales. Entonces, ¿por qué molestarse en resolverlos? Pues bien, porque los conflictos son la causa de que ocurran ciertos fenómenos indeseables en las organizaciones:

1. Improductividad, ya que la energía de las personas se orienta a “cuidarse las espaldas”, a “poner cuatros”, a no salir “señalado” o “desprestigiado”, en resumen, a que algún o algunos de los integrantes de la organización dediquen su tiempo y sus aptitudes a tareas distintas a los fines de la misma, lo que provoca un encarecimiento de la mano de obra que producirá menos en el tiempo en que otros grupos sin conflictos generen más.
2. Insatisfacción entre los miembros de la organización, quienes frecuentemente sienten amenazada su capacidad de poder, su importancia o su aceptación por parte del resto.
3. Inestabilidad estructural, ya que los conflictos suelen manifestarse a través de los cotos de poder, de la falta de coordinación entre las áreas y, en ocasiones extremas, de una ruptura de las sociedades entre los accionistas o entre los políticos que fueron quienes le dieron vida a la empresa o a la institución.
4. Antagonismo obrero-patronal, en los casos en que existen representaciones sindicales que rivalizan agresivamente con los dueños o con los administradores de la organización o, por el contrario, con los patrones o con los directivos que menosprecian a sus colabora-

dores o el trabajo que ellos realizan, lo que puede desencadenar tortuguismo, boicot, paros, huelgas, etcétera.

Resolver los conflictos y mejor aún prevenirlos en el interior de una organización es permitir que penetre el oxígeno que ayuda a desintoxicarla para que pueda seguir viviendo. Algunos de los centros que han hecho aportaciones significativas al estudio de la solución de los conflictos a nivel internacional son:

- 1) El Programa de Negociación de la Escuela de Leyes de la Harvard University.
- 2) El Instituto sobre Resolución de Conflictos Cornell/PERC de la Cornell University en Ithaca, Nueva York.
- 3) El Instituto para el Análisis y Resolución de Conflictos de la George Mason University.
- 4) El Centro para la Paz y los Estudios sobre Conflictos de la Fresno Pacific University.
- 5) El INCORE (Internet Service on Conflict Resolution and Ethnicity) de la Universidad de las Naciones Unidas y de la Universidad del Ulster.

En nuestro país, a raíz de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio se fundó el Centro de Resolución de Controversias México-US, creado por la Universidad Estatal de Nuevo México, cuyo propósito es proveer educación, capacitación y servicios en el área de la resolución de conflictos comerciales privados para las entidades relacionadas con el comercio internacional entre México y Estados Unidos.

Existe una relación entre la solución colaborativa de los problemas y muchos otros aspectos entre los que destacan el desarrollo colaborativo de los procesos de la toma de decisiones, el liderazgo, los estilos de comunicación, las habilidades que se emplean en la negociación y, por ejemplo, en el terreno de las ventas, darles más capacidad y más poder a los miembros de la organización (*empowerment*) y ayudar a manejar el cambio organizacional.

Modelos de solución de conflictos

Existen cuatro procedimientos generales para la solución de conflictos:

1. *La negociación*, que implica una discusión entre las dos partes con el propósito de llegar a un acuerdo.
2. *La mediación* (variación de la negociación), en la que uno o más asesores externos ayudan a las partes a llevar a cabo su discusión por cauces determinados.
3. *El forcejeo*, que puede adoptar la forma de combate físico (como las guerras o las huelgas), de guerras de palabras (gritos y ofensas), de

competencia política (búsqueda de alianzas), o de búsqueda ilícita y violenta de ventajas unilaterales (robos o violaciones).

4. *El arbitraje*, en el que un tercero decide cómo resolver la controversia.

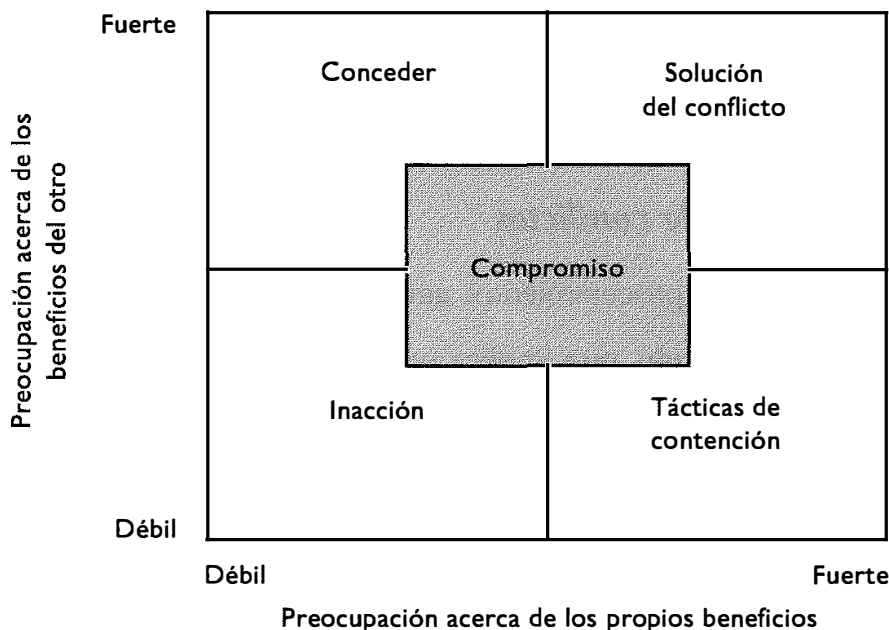
En opinión de Blake y Mouton (1979),² dentro del proceso de la negociación las partes pueden optar por alguna de las siguientes estrategias:

1. *La concesión*, dando una importancia mayor al beneficio de la contraparte que al beneficio propio.
2. *La contienda*, cuando se procura el beneficio propio a costa de que la contraparte no logre el suyo.
3. *El compromiso*, cuando no se logra un acuerdo que provea del mayor beneficio posible a una parte ni a otra, pues es preciso ceder parcialmente y luchar, también parcialmente, creándose lo que conocemos en lenguaje coloquial como una situación de "estira y afloja".
4. *De solución del conflicto mediante acciones que impliquen ganar-ganar para ambas partes.*

Las estrategias se representan en la figura 11.1.

En opinión de Walton,³ existen varias alternativas para la solución de los conflictos: la primera es la negociación, en la que dos o más partes de un conflicto llegan a un acuerdo sobre la forma en que se manejará la situación existente. La segunda es la resolución del problema, entendida como la eliminación de la causa que genera el conflicto. Cabe decir que tal eliminación implica comúnmente un proceso de negociación entre las partes. Y la tercera

Figura 11.1. Estrategias para la solución de conflictos
Adaptado de Blake y Mouton (1979)



es la reestructuración de la relación, o sea, establecer parámetros nuevos o diferentes sobre la manera en que interactúan las partes en conflicto.

La Universidad Estatal de Washington propone los siguientes pasos para la solución de conflictos:⁴

1. Reencuadrar el conflicto pensando en él como algo productivo más que destructivo. Recordar que los conflictos son universales y manejables.
2. Pensar en la situación de conflicto que se está viviendo y darse cuenta de:
 - a) Qué es lo que se observa en ella.
 - b) Cómo se siente la persona acerca de esa situación.
3. Contactar a la otra parte en conflicto y arreglar una reunión para discutir la situación en un ambiente neutral y privado.
4. Manifestarle a la otra persona que se está en disposición de colaborar con ella para desarrollar una forma razonable de arreglo mutuo.
5. Conceder a cada parte el tiempo suficiente para hablar sin interrupciones y escuchar.
6. Ofrecer y solicitar retroalimentación.
7. Proponer ambas partes algunas soluciones a la situación mediante lluvia de ideas.
8. Platicar acerca de lo que significan para ambos estas opciones.
9. Evaluar las soluciones después de haber pensado en opciones distintas.
10. Acordar una solución clara, realista, específica y aplicable sin perder de vista el interés de todos.

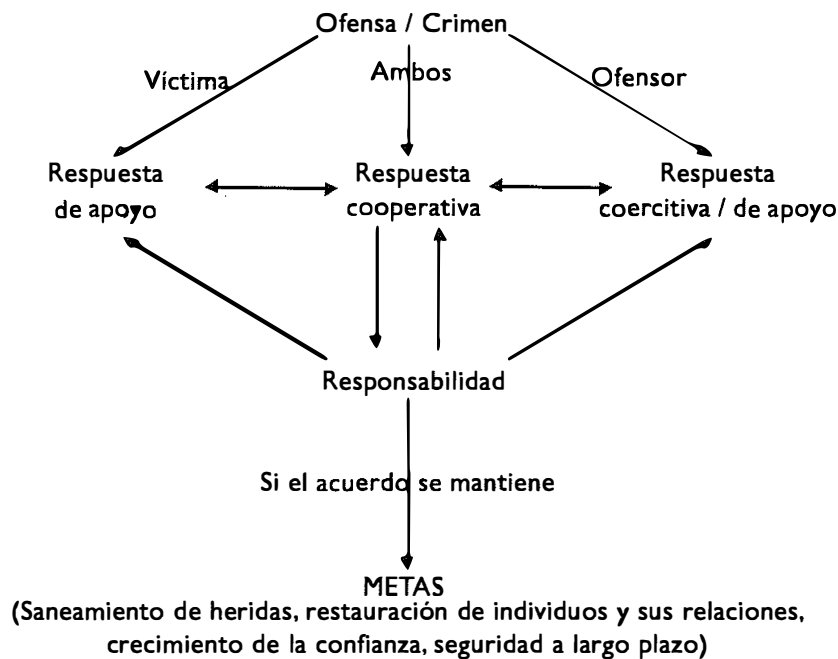
Si la otra parte se rehúsa a hablar con su contrario en la manera en que se sugirió anteriormente será conveniente buscar el apoyo de un mediador.

La solución de los conflictos se dificulta cuando una de las partes ha causado algún daño físico o psicológico a su contraparte. Para ese tipo de situaciones, Ron Claassen⁵ propone que la manera de resolver los conflictos se base en los principios que él denomina de justicia restauradora (véase la figura 11.2). En este modelo se prefiere la cooperación y se mantiene la coerción como un recurso de mera reserva. El modelo se inicia con el establecimiento de las metas sobre las actividades de la cooperación; el procedimiento es el siguiente:

- 1) Se reconoce la injusticia, por parte de quien o de quienes la hayan cometido.
- 2) Se repara el daño, siempre y cuando sea posible, y de no serlo, se hace en una forma simbólica.
- 3) Se llevan a cabo cambios para prevenir situaciones futuras similares.
- 4) Se sana el concepto de relaciones entre individuos.
- 5) Se enseñan y se aprenden valores cívicos.
- 6) Se provoca seguridad (basada en los cambios voluntarios).

- 7) Se responsabiliza voluntariamente a cada parte de los cambios y las actividades que deban emprenderse.
- 8) Se reintegra a las partes en el interior de la comunidad, a fin de contar con su respaldo.

Figura 11.2 Modelo de justicia restauradora
Tomado de Ron Claassen, 1995



En cuanto a las metas sobre actividades de coerción, ésta se debe emplear para: 1) procurar seguridad (mientras dure la coerción); 2) prevenir el caos; 3) atraer la atención hacia el problema; 4) resaltar las consecuencias lógicas; 4) introducir/requerir la capacidad de escuchar como algo importante y como forma de actuar civilizadamente; 6) reprimir cuando se trate de prevenir daños a terceros; 7) introducir/requerir la capacidad de escuchar a las víctimas de algún tipo de daño y 8) aprender a manejar el conflicto constructivamente.

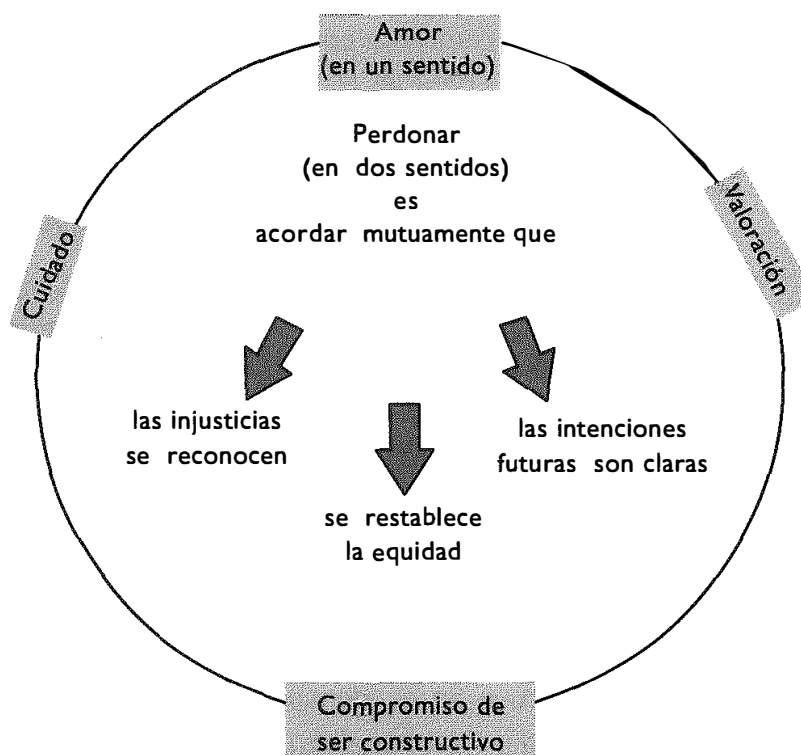
En el modelo de justicia restauradora, ante la ofensa o el daño recibido, la víctima y el ofensor deben responder en forma cooperativa a fin de dar soporte a la responsabilidad que les permitirá seguir cooperando; deben asegurarle apoyo a la víctima y coercionar al victimario (a la vez que proporcionarle el debido apoyo, para que pueda dejar de serlo). Por otra parte, la misma responsabilidad es la clave para mantener los acuerdos que ayuden a lograr las metas propias de la restauración: 1) curación de heridas, 2) restauración de los individuos y de las relaciones entre ellos, lo cual implica un crecimiento de la confianza entre las partes, y 3) seguridad a largo plazo para todos los involucrados.

En forma complementaria y retomando el concepto del perdón, Claassen⁶ propone el siguiente modelo en el que se observa de manera explícita una fuerte inspiración bíblica.

El proceso de enderezar las situaciones tanto como sea posible, en el lenguaje bíblico del perdón implica tres elementos, aunque el orden y las maneras de conseguirlos puedan variar según la cultura y los diferentes tipos de situaciones por enfrentar:

- 1) Reconocer la injusticia (en términos bíblicos, confesión), lo cual incluye el reconocimiento mutuo de lo sucedido, de lo hecho por cada parte, del impacto que tuvo y que, tal vez, continúe teniendo.
- 2) Restablecer la equidad (en el lenguaje bíblico, expiación), lo que es una combinación de restitución y gracia; en algunos casos, puede haber 98 por ciento de restitución y dos por ciento de gracia; en otros, la proporción será de 98 por ciento de gracia y dos por ciento de restitución. Esto no puede preverse y solamente puede ser acordado por los involucrados.
- 3) Aclarar las intenciones futuras (en el idioma bíblico esto significa propósito de enmienda), para prevenir la recurrencia de la injusticia. Los externos pueden contribuir mediante sugerencias, pero los involucrados son los únicos que deben decidir qué desean llevar a cabo. Cuando quienes se han visto enfrentados a terceros deciden ser mutuamente constructivos, acuerdan que los tres pasos han sido completados de la mejor manera según sus habilidades y mantienen los acuerdos que han establecido, creciendo la confianza mutua entre las partes.

Figura 11.3. Modelo para hacer la paz
Tomado de Ron Claassen, 1996



La negociación

En la negociación hay dos conceptos fundamentales: el estilo y el procedimiento. El estilo de negociar es la manera en que se comportan las partes durante dicho proceso, mientras que el procedimiento alude a los pasos que es necesario seguir, con el fin de conseguir un resultado exitoso, a través de un proceso que deje satisfechas a las partes que intervienen en ella.

Creado a partir de investigaciones en la Universidad de Harvard, el modelo la Situation Management Systems ha sido adoptado por compañías importantes en México, como Coca Cola, Domecq, Procter and Gamble, Resistol, Cemex y muchas más, como parte de la preparación necesaria para los ejecutivos de éstas que desempeñan roles de negociadores. Este esquema distingue 10 estilos de negociar:⁷

1. *Persuadir*. Hacer propuestas o recomendaciones apoyadas en ciertos datos o hechos; argumentar contra la posición del otro.
2. *Exponer expectativas*. Exponer con fuerza la posición, las demandas y las necesidades; defender las reglas del juego y los procedimientos sin ninguna explicación.
3. *Intercambiar*. Pedir y ofrecer algo a cambio; estructurar un acuerdo.
4. *Presionar*. Ejercer presión para obtener alguna ventaja: intimidación, ataque personalizado, amenazas o inflexibilidad.
5. *Preguntar*. Plantear dudas, pedir puntos de vista, sugerencias y alternativas.
6. *Escuchar*. Parafrasear o resumir para probar la comprensión; escuchar cuidadosamente los puntos de vista opuestos.
7. *Revelar*. Admitir errores, compartir la información propia, los sentimientos y pedir ayuda.
8. *Encontrar áreas comunes*. Enfatizar intereses, metas, valores y creencias comunes; comunicar optimismo, y descubrir un resultado ideal.
9. *Desenganchar*. Manejar el conflicto y la tensión a través de su aplazamiento, mediante procesamiento del mismo, cambiando el tema u organizando un descanso.
10. *Evitar*. Manejar el conflicto y la tensión minimizando las diferencias reales, haciendo concesiones y abandonando la posición.

Una sola persona durante una negociación utiliza varios de estos estilos; sin embargo, los más eficaces son: preguntar, escuchar, revelar y encontrar áreas comunes.

A la par de los estilos, toda negociación debe seguir las siguientes etapas:

- 1) *Preliminar*, para establecer un clima positivo de negociación, y lograr acuerdo en cuanto a la agenda y las reglas del juego.
- 2) *De apertura*, con el propósito de exponer la posición inicial claramente, conocer la posición inicial de la otra parte y probar la firmeza de la misma.
- 3) *De exploración*, cuyo fin es identificar las necesidades subyacentes de la otra parte; encontrar y probar alternativas para un intercambio beneficioso.

- 4) *De cierre*, que consiste en empatar los propósitos con las necesidades y contratar.

Factores que mejoran la habilidad de negociar y de resolver conflictos

Un factor importante en la solución de conflictos es la generación de alternativas nuevas integradoras. Éstas son comúnmente elaboradas por todas las partes en conflicto y son capaces de integrar todas las demandas y las necesidades de cada parte, relacionadas directamente con el conflicto en análisis. Los conflictos que se presentan en un equipo de trabajo pueden ser mejor enfrentados como grupo a partir de las llamadas *alternativas integradoras*, ya que, a) integran los hechos importantes para ambas partes en la controversia, b) están asociadas con la creatividad y c) cuentan con la aceptación de ambas partes. Un líder puede desarrollar su capacidad de provocar este tipo de alternativas cuando: a) está entrenado para tomar decisiones de grupo, y b) analiza los problemas de sus colaboradores antes de plantear los suyos propios.⁸

Otro de los elementos importantes es la motivación con que llega cada una de las partes al proceso de negociación dependiendo de los factores culturales, educacionales y emocionales del momento en que se encuentra cada una de ellas. Carnevale y Pruitt (1992),⁹ basados en investigaciones previas, han identificado cuatro orientaciones motivacionales principales:

1. *Orientación individualista*, preocupación exclusiva por el beneficio propio.
2. *Orientación altruista*, preocupación exclusiva por el beneficio de la contraparte.
3. *Orientación cooperativa*, preocupación por los beneficios de ambas partes.
4. *Orientación competitiva*, deseo de tener un desempeño mejor que la otra parte.

Aún no existen los datos que nos permitan identificar con precisión cuál de las cuatro orientaciones motivacionales es la más eficaz, aunque la evidencia indica que la menos usada es la altruista.

Factores que inhiben la habilidad de negociar y de resolver conflictos

Entre los factores señalados por Carnevale y Pruitt (1992) como elementos que dificultan la habilidad de negociar y la solución de los conflictos están:

1. *Los prejuicios*, como el de que en toda negociación "si mi contraparte gana, yo necesariamente pierdo".
2. *Los conflictos imaginarios*, como el de pensar que "mi contraparte ha experimentado desde siempre un rechazo por mí o por mi trabajo, sin tener bases para ello".

3. *La devaluación reactiva*, es decir, la tendencia a menospreciar las concesiones de la contraparte, si éstas no han pasado por el proceso de negociación es decir, cuando se cede antes de dialogar.
4. *La manera como se califica la conducta de la contraparte*, por ejemplo, atribuir una actitud agresiva a la inmadurez o al deseo de atemorizar, dificultará la negociación.
5. *El uso de guiones en la negociación* o sea, el tratar de prever hasta en el último detalle los pasos que se habrán de dar para anticipar la postura de la contraparte, lo cual dificulta percibir las diferencias que se alejan del guión predeterminado.
6. *Los sentimientos negativos*, como haberse sentido ofendido o ignorado por la otra parte antes del inicio de la negociación.

Otro factor que influye fuertemente en las negociaciones es el enojo. Este sentimiento es el más difícil de controlar en los seres humanos, ya que su naturaleza es escalable y de una extinción lenta. Esto quiere decir que un enojo tarda más tiempo en desaparecer que cualquier otro estado emocional, y además, un enojo presente sirve de base para que cualquier otro enojo posterior se construya sobre él. Por ello conviene que cualquier persona que tenga como función importante dentro de una organización la negociación con otros, desarrolle las habilidades clave para encauzar esto.

En términos generales, el enojo se maneja aplicando los siguientes pasos: 1) reconocerlo, 2) expresarlo verbalmente, 3) identificar las necesidades insatisfechas que son causa de él, 4) identificar los medios para lograr la satisfacción de dichas necesidades, 5) realizar las acciones que conduzcan a satisfacerlas y 6) identificar el cambio de estado de ánimo al lograr la satisfacción de las mismas.

Una forma sencilla de superar las discusiones que son causa de conflictos graves es hacer algunos ejercicios de respiración, como la técnica denominada *Vivation*, desarrollada por Jim Leonard,¹⁰ y que permite integrar todos los sentimientos que causen malestar a la persona.

Epstein¹¹ explica así lo que significa el enojo en la relación con otras personas:

El enojo es un bloqueo fuerte a la humildad. Sin humildad no podemos servir realmente a las demás personas. El enojo es el responsable de la auto-absorción y de la auto-inflación y puede conducir a la indiferencia y al odio (...); el enojo con frecuencia provoca el surgimiento del deseo de venganza y algunas veces su representación (...), lo cual no significa que el enojo sea una experiencia mala o negativa. No es una emoción mala, sino una emoción que debe ser manejada (...); el antídoto del enojo es el perdón.

Otra forma de resolver el enojo en el momento en que se está experimentando consiste en la propuesta de este mismo autor:

Cierra los ojos. Exhala tres veces. Remueve el nudo que te está apretando. En cada vuelta (el nudo que te aprieta tiene 13 vueltas), mira lo que está provocando tu enojo y corrígelo. No te permitas mezclar otras emociones en este ejercicio, concéntrate sólo en el enojo. Después de que hayas terminado con todas las vueltas, abre los ojos, sabiendo que el enojo se ha desvanecido.

Autoevaluación

1. ¿Por qué surgen conflictos en las organizaciones, comúnmente?
2. ¿Por qué molestarse en resolver los conflictos?
3. ¿Cuáles son los procedimientos más comunes en la solución de los conflictos?
4. ¿En qué consiste cada una de las cuatro estrategias para enfrentar una negociación?
5. Explica el modelo de la justicia restauradora.
6. ¿Cómo influye el perdón en las negociaciones y en la solución de conflictos?
7. Explica uno de los métodos de negociación expuestos en este capítulo.
8. Describe qué factores ayudan a la solución de conflictos y cuáles la entorpecen.

Ejercicios en clase

1. Aplica el método propuesto por la Universidad Estatal de Washington para resolver un conflicto real entre tú y alguno de tus compañeros. Solicita el apoyo de un tercer compañero como mediador, únicamente para que les ayude a seguir correctamente la secuencia de los pasos, sin que intervenga en el análisis del conflicto o en la propuesta de soluciones.
2. Al terminar, analicen cómo se siente cada una de las partes, aun con el apoyo del mediador.

Ejercicios en campo

1. Investiga en una organización de tu comunidad cómo enfrentan los directivos los conflictos que surgen entre los miembros de la misma.

Lecturas complementarias

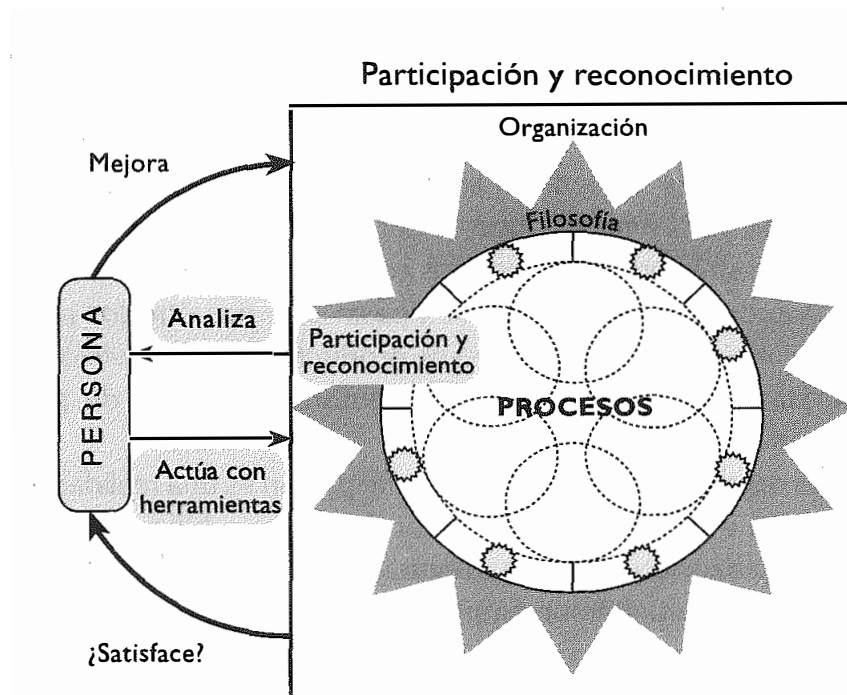
Puede consultarse el libro de Walton, Richard, *Conciliación de conflictos. Diálogo interpersonal y consultoría de mediadores*, México, SITESA, 1988.

Referencias bibliográficas

- ¹ Dyer, William, *Formación de equipos. Problemas y alternativas*, México, SITESA, 1988.

-
- ² Blake y Mouton, "Intergroup problem solving in organizations: from theory to practice", en Austin y Worchel, *The social Psychology of intergroup relations*, Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979.
- ³ Walton, Richard, *Conciliación de conflictos. Diálogo interpersonal y consultoría de mediadores*, México, SITESA, 1988.
- ⁴ Aqui, Patricia, *Managing your own conflict*, Washington State University. 1996 Conflict Resolution Program Website. www.wsu.edu:8080/paqui/manage.html.
- ⁵ Claassen, Ron, *Restorative justice 1*, 1995, www.fresno.edu/pacs/docs/restj1.html.
- ⁶ Claassen, Ron, *What is forgiveness?*, 1996, www.fresno.edu/pacs/docs/restj2.html.
- ⁷ Situation Management Systems, *Modelo de estilos de negociación y etapas y tareas críticas*, Cuernavaca, Andere y Asociados, Consultores en Procesos Humanos, 1993.
- ⁸ Maier, Norman y Sashkin, Marshall, "Conductas específicas de los supervisores que provocan la resolución de problemas", en Fleishman y Bass, *Estudios de psicología industrial y del personal*, México, Trillas, 1976.
- ⁹ Carnevale y Pruitt, "Negociation and mediation", en *Annual Review of Psychology*, Estados Unidos, núm. 43, 1992, págs. 531 - 582.
- ¹⁰ Leonard, Jim, *The skill of happiness. Creating daily ecstasy with Vivation*, Wisconsin, Three Blue Herons, 1996.
- ¹¹ Epstein, Gerald, *Healing visualizations. Creating health through imagery*, Nueva York, Bantam Books, 1989.

Participación y reconocimiento



En este capítulo daremos respuesta a:

- ¿En qué forma pueden participar los miembros de una organización en el rumbo de la misma?
- ¿Cómo se puede fomentar la participación y cuáles son sus beneficios?
- ¿Existen en nuestro país programas exitosos de reconocimiento a la participación o estos conceptos sólo se aplican a otras culturas?
- ¿Cómo desarrollar un sistema de reconocimiento a la participación para los miembros de una organización?
- ¿Qué barreras impiden la participación de los miembros en una organización?

El objetivo de enseñanza de este capítulo es:

Describir algunos mecanismos que fomenten la participación de los miembros de una organización en el rumbo de la misma.

Para muchos de nosotros es conocida la anécdota de la persona que le pregunta a un hombre sabio cuál es la diferencia entre participar e involucrarse, a lo que el sabio le responde: "Es como un desayuno de huevos con jamón. Los huevos son proporcionados por la gallina, quien participa de esta manera en el desayuno, mientras que el jamón es proporcionado por el cerdo, el que no solamente dio algo suyo, sino que se tuvo que dar a sí mismo para obtener el jamón. El cerdo se involucra."

En cualquier organización es deseable que las personas hagan bien su trabajo y si, además, añaden su creatividad, su iniciativa y una responsabilidad total al servicio de la misma, los resultados son indudablemente mejores. Participar es ir más allá de actuar como un mero espectador. Los espectadores se dedican simplemente a observar el suceder de los acontecimientos, mientras que el participante es un creador de los mismos. En nuestras organizaciones es común encontrar observadores, como es el caso de los obreros, que ven pasar uno tras otro los intentos directivos por mejorar la calidad de sus productos o sus servicios, o el de los burócratas que contemplan con asombro las luchas de poder de los funcionarios públicos, por ejemplo.

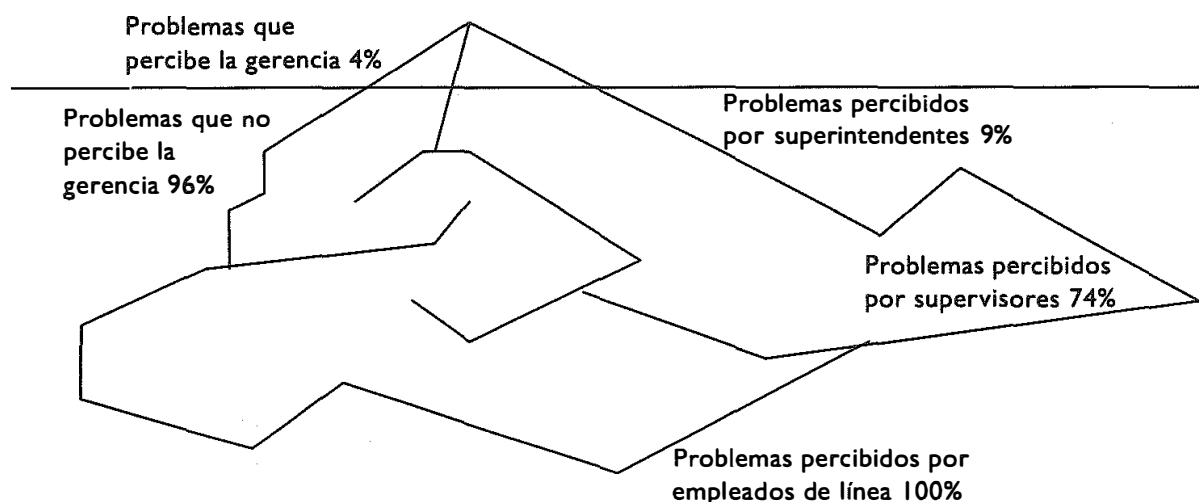
En las organizaciones en que la participación es una realidad, cada miembro se siente con el derecho y con la responsabilidad de construir las metas organizacionales y de asegurar su cumplimiento. Participar es ser parte de algo. Y cuando un empleado asume su parte como encargado de lograr los objetivos organizacionales, actúa con responsabilidad. Aun así, hay diferentes grados de participación que van desde la manifestación de quejas y sugerencias hasta permitir que cualquiera de los miembros de la organización se convierta en propietario o en dueño de la misma, literalmente. En estos últimos casos podríamos decir que los integrantes llegan a un grado máximo de involucramiento posible.

Beneficios de la participación

La participación es relevante en las organizaciones porque permite que la información relacionada con los problemas operativos fluya desde la base de la organización hasta los niveles directivos. En términos generales, se estima que más del 85% de los problemas que la organización enfrenta son provocados por la administración más que por la operación de la misma, y que buena parte de ello es provocado por el desconocimiento que tienen los mandos superiores acerca de lo que sucede en la base. Salvador

Inda, alto ejecutivo de Altec Electrónica Chihuahua, S.A. de C.V., una empresa de Ford Electronics Division, retoma el *iceberg* de la ignorancia para explicar este fenómeno (fig. 12.1).¹

Figura 12.1. El iceberg de la ignorancia
Adaptado de Salvador Inda, 1994



Mientras que algunos directivos de las organizaciones prefieren otros métodos para obtener la información de lo que acontece en la línea de sus instituciones, otros prefieren desarrollar mecanismos de participación. Mediante un lenguaje coloquial, podemos decir que entre los métodos alternativos que suelen emplear las cabezas organizacionales se encuentran los siguientes:

1. *Introducir cuñas.* Esto es, colocar entre la gente de la base de la organización a una persona que sea de la confianza total del directivo, y sea capaz de transmitirle determinada información sobre los rumores, las opiniones y los malestares que se manejen entre "los de abajo". Muchos suelen utilizar a sus secretarías, a los mensajeros o al personal de la limpieza. Ésta es una alternativa comúnmente utilizada en el manejo de las relaciones laborales cuando no existe una buena relación con el personal sindicalizado o con sus representantes.
2. *Recompensar el espionaje.* Es decir, localizar a una o varias personas entre la gente de la base de la organización que puedan actuar como informadores de la gerencia, que le proporcionen informes periódicos a cambio de algunos favores como permisos, una posición mejor en el tabulador salarial o el ingreso a la compañía de algún familiar o amigo del informante.
3. *Desarrollar grupos de choque entre la base.* Como en el caso de los "porros" en algunas instituciones educativas, quienes, además de actuar como informadores, pueden actuar como instrumento de represión.

4. *Elaborar contratos colectivos de trabajo de protección*: la organización crea un sindicato fantasma que aparentemente representa a los trabajadores de una empresa ante las autoridades, sin que los supuestos representados tengan algún conocimiento de ello.
5. *Desarrollar sindicatos blancos*, los cuales ante los ojos de sus agremiados aparentan ser los sindicatos que los representan verdaderamente, pero que, en realidad, sirven sólo a los intereses de los directivos de la empresa.

Como es de esperarse, todas estas alternativas que existen en muchas de las empresas de nuestro país son mecanismos que propician descontento e insatisfacción entre sus miembros, despertando en ellos la sensación de que se encuentran en una situación de competencia para ver quién es más listo, además de que se sienten autorizados a engañar a los directivos, tanto como ellos mismos se sienten engañados por aquéllos. Es evidente que la productividad en estas condiciones sufre enormemente.

El aseguramiento de los mecanismos eficientes de la participación acarrea los siguientes beneficios a las organizaciones:

- 1) Identificación de los problemas operativos que impactan a los clientes, a los usuarios o a los beneficiarios de la misma.
- 2) Aprovechamiento de la experiencia y de la creatividad del personal directivo, operativo y de los mandos medios en la solución de los problemas.
- 3) Mayor energía y compromiso organizacional en la aplicación de las soluciones propuestas.
- 4) Mayor satisfacción del personal involucrado en estas acciones.
- 5) Generalmente, mayor velocidad de reacción y mejores resultados.

Por último, el mayor beneficio que puede esperarse de la participación de los miembros de la organización es que se genere un verdadero *empowerment* (o potenciación), es decir, dotarles de poder. Una organización poderosa sólo puede existir cuando los que la integran también lo son. Entendemos por poder: 1) poseer habilidades y conocimientos, 2) poseer autoridad y los recursos necesarios, y 3) poseer la convicción y la decisión necesarias para realizar las acciones que otros no saben, que no pueden o que no quieren hacer.

Los modelos participativos

Es común que las organizaciones que emprenden los programas de calidad total o de reingeniería abran espacios importantes a la participación, la cual es un requisito esencial para los mismos. Quizá se encuentre en este punto una de las explicaciones del porqué han fracasado algunos de los esfuerzos por implantar programas de calidad total en algunas orga-

nizaciones. Cuando un programa de éstos se desarrolla, además de las modificaciones en la maquinaria, las instalaciones y los sistemas de trabajo, deben realizarse adecuaciones importantes en los roles que desempeñan los líderes y los equipos de trabajo de la institución. La renuencia a compartir el poder con varios directivos puede llegar a ser la dificultad principal que enfrentan tales esfuerzos. Hablaremos de ello más adelante, en los últimos capítulos de este libro.

Aun así, hay algunos intentos por desarrollar ciertos esquemas participativos que mantienen entre sí diferencias importantes. Por ejemplo, existe un estilo de administrar que podríamos denominar pseudodemocrático; en él la administración simula ser participativa y puede llegar a permitir a todos sus integrantes opinar y hasta quejarse, pero la toma de las decisiones permanece solamente en unas cuantas cabezas. En este caso, la participación es limitada, lo que puede llegar a ser contraproducente en algunas ocasiones, como lo vimos en los apartados sobre el trabajo en equipo y el liderazgo.

Existen ámbitos diferentes en los que es posible permitir o propiciar la participación de los integrantes de una organización; éstos se representan en la figura 12.2, sobre la escalera de la participación.² En el primer escalón se encuentra el desempeño propio del trabajo, que es la forma más simple de la participación de cualquier integrante de una organización. Cumplir con las funciones propias del puesto que ocupa la persona es una forma de contribuir a los resultados organizacionales. Éste es el nivel más común entre nuestras instituciones: la gente es contratada para que desempeñe determinado trabajo y se espera que así lo cumpla.

El segundo escalón es el de la información. Poco puede esperarse de una persona que desea actuar dentro de un sistema que desconoce, del cual no tiene los datos sobre los objetivos, los indicadores o los mecanismos internos. Estar informado permite comprender la manera en que funciona cada uno de los procesos y la comprensión es indispensable para idear mejoras, es decir, para manifestar una iniciativa productiva. En otras palabras, sin información se tiende a cumplir rutinas, a actuar pasivamente sólo para seguir las órdenes de un superior o a tener ideas poco útiles. Por mencionar un ejemplo de buen manejo de la comunicación, Colgate es una empresa que ha desarrollado una brillante estrategia tanto de comunicación como de información entre sus empleados. Otro ejemplo lo constituye Kimberly Clark de México, empresa que posee dentro de su planta en Ramos Arizpe un sistema de información detallado y completo en cada una de las líneas de producción; junto a cada una de ellas se ha colocado un tablero de avisos que contiene datos sobre accidentes, ausentismo, capacitación y programas de producción, entre otros, para que cada obrero cuente con todo lo necesario para realizar su trabajo de una forma más consciente.

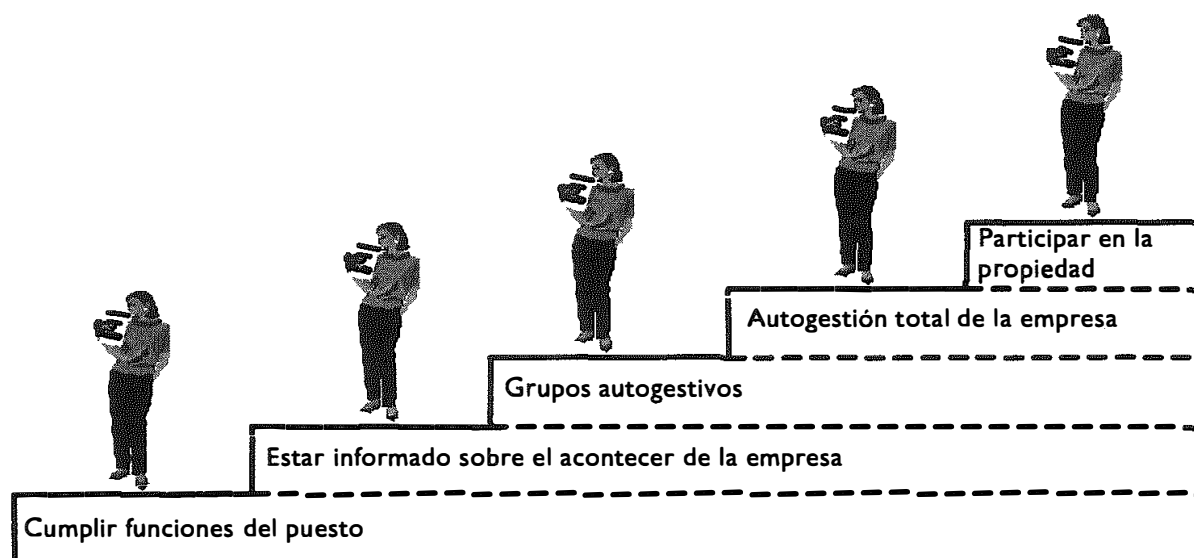
El tercer escalón de participación consiste en abrir un espacio a los miembros de un equipo para tomar las decisiones que competen a su unidad o a su departamento. La idea de los llamados grupos autogestivos que han promovido varias empresas de nuestro país es esta: darles a quienes conducen los procesos la capacidad de dirigirlos conforme a su conocimiento y a su experiencia y ser ellos quienes propongan a la directiva la mejor forma de administrarlos. Hylsa, importante productor de acero en México y con importantes exportaciones a muchos países de América y de Europa, logró el Premio Nacional de Calidad, en parte gracias a esta estrategia. Metalsa, industria regiomontana en el ramo de la metalme-cánica es el modelo nacional en lo que a grupos autogestivos se refiere.

Softek, empresa mexicana de desarrollo de *software* con presencia en varios países de América y con alrededor de 2000 empleados, ha implementado la política de que todo miembro de la organización, si así lo desea, pueda participar en cualquier reunión que se realice en las instalaciones de la compañía, sin importar si fue invitado a ella o no. Informarse acerca de lo que sucede y expresar sus opiniones sobre ello es un derecho de cualquier integrante de la organización. Estas acciones de la mencionada compañía la ubican en el cuarto escalón.

Las empresas autogestivas permiten a cualquier integrante de las mismas influir en el rumbo global de la compañía. Entran en este marco las que crean mecanismos de sugerencias mediante los cuales todos los empleados tienen acceso a ciertos dispositivos que les permiten hacer llegar sus opiniones hasta la alta dirección. Un poco más adelante comentaremos ampliamente algunos ejemplos de este nivel.

La participación en la propiedad de las empresas es el quinto escalón. Los miembros de la empresa o de la institución tienen la opción real de convertirse en los dueños de ésta. Una de las formas más comunes de llevar a cabo esto es mediante el esquema conocido como *accionariado*. Éste consiste en ofrecer a los empleados la opción de adquirir paquetes de acciones de la empresa, en condiciones ventajosas con respecto al público en general. Ya sea que se trate de vender pequeños volúmenes de acciones por persona, de ofrecer algún descuento en la adquisición, de entregarlas como reconocimiento a la antigüedad de los trabajadores o de promover algún tipo de financiamiento a su adquisición; la idea de vender acciones a los empleados los convierte en los más comprometidos con los objetivos del negocio, pues se trata objetivamente de "su propio negocio". El grupo Bimbo es un pionero de este esquema en nuestro país; en una de sus empresas se ha llegado incluso a adoptar la norma de que todos sus trabajadores tienen que ser necesariamente accionistas de la misma. De esta forma, todos sus dueños toman decisiones en las asambleas acerca de los programas de producción, los programas de ventas, los días de descanso, los horarios de trabajo, etcétera.

Figura 12.2. La escalera de la participación



Sistemas de reconocimiento a la participación

En los modelos participativos, las mejores recompensas son la oportunidad misma de aportar algo, de sentirse competente y tomado en cuenta, así como de ser aceptado con las diferencias propias de cada persona. Sin embargo, siempre ayuda a los miembros de la organización contar con el reconocimiento a un trabajo bien desempeñado. Reconocer es reforzar positivamente una buena actitud del personal:³ ésta es la opinión de Germán Suárez, de 3M de México.

El caso de esta compañía también es ejemplar. Como eco a la importancia que el valor de la innovación tiene para la empresa, los directivos de la misma han desarrollado formas de reconocimiento múltiples. Las que se encuentran en la tabla 12.1 corresponden a México únicamente.

Tabla 12.1. Programas de reconocimiento de 3M de México
Tomado de Suárez, 1994

Nombre del programa	Dirigido a	Alcance	Número y frecuencia
Empleado del mes	Abastecimientos	División	Uno/mensual
Profesionalismo RH	Recursos humanos	Divisiones	Uno/anual
Excelencia en ventas	Vendedores	Divisiones	Varios/anual
Club millonario	Ventas sucursales	Compañía	Varios/anual
Premios de calidad	Todos/4 categorías	Compañías	Varios/trimestral/ semestral/anual
Seguridad	Todos planta	Compañía	Varios/anual
Del director general	Por áreas	Compañía	Tres/anual
Por antigüedad	Todos	Compañía	Anual
Por servicio	Todos	Compañía	Uno/anual

Tabla 12.2. Programas mundiales de reconocimiento de 3M
Tomado de Suárez, 1994

<i>Nombre del programa</i>	<i>Dirigido a</i>	<i>Número y frecuencia</i>
Pago a la conservación del ambiente	Todos	Varios/anual
Premios corporativos a la calidad <i>Pathfinder, Merchant and Elite</i>	Todos/4 categorías Mercadotecnia, ventas y laboratorio	Cada 4 años Varios/anual
Círculo de excelencia técnica	Laboratorio	Varios/anual
Club del presidente	Control de producción e inventarios	Varios/anual
Premio Mundial Lindenberg	Ingeniería empaque	Varios/anual
<i>B.B. Country Man Excellence Award</i>	Logística	Varios/anual
Líderes de la industria	Divisional	Varios/anual
<i>Accolade Award</i>	Áreas de apoyo a los proyectos	Varios/anual
Club de excelencia en ventas	Vendedores	Varios/anual
Gerentes profesionales en los negocios	Directivos/gerentes	Varios/anual
Pirámide de excelencia	Administrativos	Varios/anual
Honor en recursos humanos	Recursos humanos Divisiones	Varios/anual
Reconocimiento del V.P.	Todos	Varios/anual

Además de los programas descritos en dicha tabla, la corporación tiene otros programas que funcionan mundialmente y que son aplicables a todas sus empresas en el planeta. Entre ellos están los citados en la tabla 12.2.

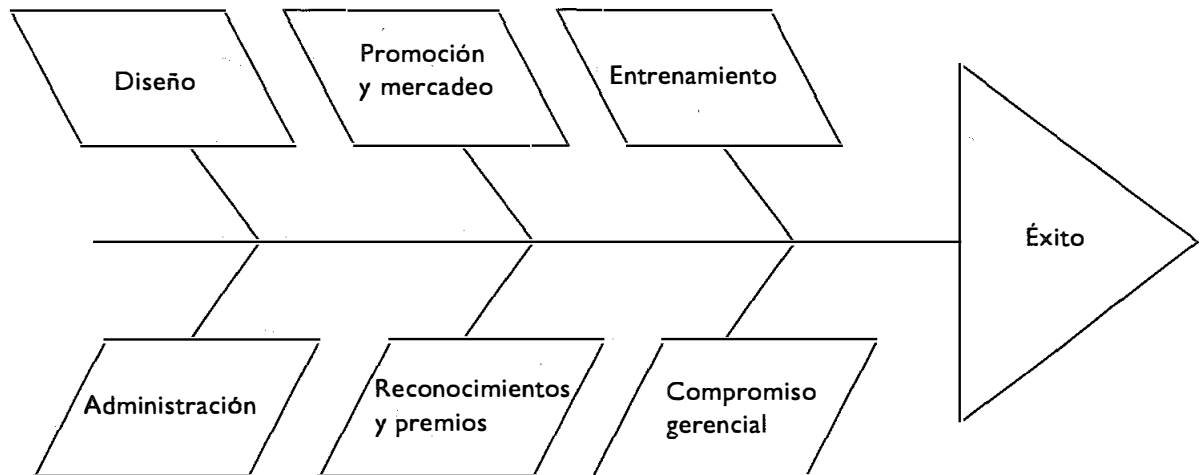
El diseño de un sistema eficiente de reconocimiento a la participación de los miembros de la organización debe ser planeado de manera detallada por los directivos. Los elementos que deben ser tomados en cuenta se representan en la figura 12.3.

Las características que debe poseer un programa de reconocimiento tienen que ser claras para todos los beneficiarios del mismo; es decir, deben enunciarse con precisión y sencillez, a fin de que sean fácilmente difundidas, conocidas y aplicadas. En la figura anterior los requisitos que debe llenar cada elemento son descritos por Inda de la siguiente forma.⁴

Un sistema de reconocimiento debe contener en su diseño:

- 1) Reglas simples y justas.
- 2) Reconocimiento a los equipos más que a la participación individual.
- 3) Sistemas rápidos de evaluación de las participaciones.
- 4) Retroalimentación de quienes participan con propuestas o sugerencias y un seguimiento a cada una de éstas.
- 5) Usar el mismo criterio para definir las estructuras orgánicas, a fin de asegurar que todos los empleados cuenten con las mismas posibilidades.

Figura 12.3. Elementos de éxito en el sistema de sugerencias
Adaptado de Salvador Inda, 1994



En lo relativo al entrenamiento que implica el conocimiento y la utilización del sistema de reconocimiento hay que prever: 1) que el entrenamiento sea práctico y rápido; 2) que los roles de los diferentes actores del sistema sean enseñados, y 3) que el tipo de entrenamiento ofrecido se halle integrado a la cultura de la empresa.

Sobre la promoción y el mercadeo del sistema, son esenciales los puntos siguientes: 1) desarrollar un plan claramente estructurado; 2) capacitar, promover y generar interés en el sistema, y 3) el sistema debe ser acorde con la cultura de la empresa.

En cuanto a la administración, es preciso: 1) utilizar preferentemente medios automatizados para el control y el seguimiento; 2) acudir a donde estén las ideas, y 3) retroalimentar a los subgerentes y a la gerencia.

Los reconocimientos y los premios deben asegurar: 1) retroalimentación positiva, inmediata y segura; 2) efectividad de los reconocimientos, y 3) el desarrollo de una "cultura del reconocimiento".

Por último, el compromiso gerencial se apoya en: 1) integración del sistema a los objetivos de la empresa, y 2) la premisa de que es necesario compartir los beneficios que recibe la empresa con los empleados.

Por su parte, Dupont en México⁵ tiene desarrollado un programa de reconocimiento a las aportaciones valiosas de su personal basado en los siguientes principios:

1. Promueve la automotivación.
2. Promueve los reconocimientos de grupos.
3. No está limitado por las líneas organizacionales.
4. Se reconocen, la actitud y la conducta, aunque no produzcan los resultados esperados.

5. Los reconocimientos de una jerarquía menor valoran los cambios positivos en la conducta; los de una jerarquía mayor reconocen los resultados.
6. Los reconocimientos que se otorgan son justos y oportunos.
7. Los reconocimientos de una jerarquía menor requieren de una aprobación mínima y documentación.
8. Se busca reconocer el mayor número posible de empleados.
9. Se respeta el anonimato si se desea.
10. Los reconocimientos en efectivo están establecidos en términos de dólares y están sujetos a impuestos.
11. Existe un coordinador de los reconocimientos para el personal.
12. Todos los empleados son elegibles.
13. Los reconocimientos pueden otorgarse a los individuos o a los grupos de trabajo.
14. En un equipo no necesariamente todos los miembros reciben el mismo reconocimiento.
15. No hay límite en cuanto al número de reconocimientos que un individuo pueda recibir.

Entre los resultados que han alcanzado algunos de estos modelos están, por ejemplo, en el caso de Altec: 1) el ahorro de \$4.1 millones de pesos en sólo un año; 2) un incremento del 18%, también en un año, en el número de personas involucradas en el programa; 3) el incremento de ideas por empleado.

¿Dónde quedan los líderes en los modelos participativos?

Uno de los obstáculos principales para la implantación de los modelos participativos es el relativo a qué sucede con los líderes formales y con los informales bajo esos esquemas. Ciertamente, existe un cambio en los roles que desempeñan ambos y éste se encuentra en función de la modalidad de la participación que se adopte, según la escalera revisada en la figura 12.2. Aun así, para todos los modelos desarrollados en el fondo prevalece el principio llamado de subsidiariedad, que puede ser enunciado como sigue: "es preciso tanto equipo como sea posible y tanto jefe como sea necesario". Con este planteamiento se expresa que el líder formal debe permitir que el equipo realice todas aquellas actividades de las que sea capaz y él solamente debe participar cuando sea indispensable, y cuando las habilidades, los conocimientos o los recursos del propio equipo no sean suficientes para cumplir con las tareas y con los objetivos asignados.

En términos generales existen tres estilos de liderazgo que fomentan la participación amplia del equipo:

1. *El liderazgo compartido.* En el que hay un líder que delega. El líder está claramente identificado y posee todas las prerrogativas del caso; sin embargo, al delegar las tareas y las responsabilidades permite que los miembros del equipo pongan en práctica sus propios recursos personales y que adquieran los aprendizajes que las distintas experiencias les provean. Esto repercute en un desarrollo mayor de cada miembro y, por lo tanto, del equipo mismo.
2. *El liderazgo rotativo.* Consiste en que no hay un solo miembro del equipo que posea la característica de líder todo el tiempo y en todas las circunstancias. Según la tarea que se enfrenta y en función de los conocimientos, de las habilidades y de las experiencias de cada integrante, el liderazgo pasa a quien sea considerado como el más competente para dirigir al equipo en ese momento. De esta forma, en una tarea dada una persona es el líder de las demás, y en la tarea siguiente otra tomará su puesto, de tal manera que la primera se colocará en la posición de seguidor del nuevo jefe.
3. *El liderazgo completivo.* Tiene como característica que el líder asume una función única y trascendente que cumplir con el equipo; esto es, asegurarse de que se cumplan los objetivos encomendados, asegurándose de que exista un ambiente de inclusión total (todos tienen el derecho de participar), de un grado de control igual (todos poseen el mismo poder en el interior del grupo) y de una apertura total (los problemas sobre destrezas, recursos, competencias y cualesquiera otros temas son discutidos con absoluta apertura).

En los tres casos, los líderes formales comparten su poder, pero para acrecentarlo con el poder de todo el grupo, mientras que los líderes informales asumen posiciones de respaldo en el logro de los objetivos de la unidad o de la organización misma, lo que favorece una mayor cohesión entre los miembros del equipo.

Barreras para la adopción de los modelos participativos

Otras barreras importantes en la adopción de los modelos participativos (además del temor relacionado con el rol de los líderes formales) pueden deberse a la cultura y al ambiente de la organización, a la forma en que está organizado el trabajo, a la falta de los elementos en el rediseño del proceso del grupo o a las circunstancias personales de quienes participen en los equipos.

Por ejemplo, entre los temores comunes que obstaculizan la participación están:

1. Temor a la pérdida del poder y del control por parte del líder, al suponer que si deja que todos participen de igual manera se propicie una especie de sublevación de los miembros del equipo.

2. También puede existir el temor a que se desvíe el rumbo o a que se desvirtúen los objetivos organizacionales, bajo el supuesto de que las personas no deseen esforzarse, o bien opten por decisiones tan absurdas como trabajar un solo día a la semana, aumentarse indiscriminadamente los sueldos, darse múltiples días de asueto, etcétera.
3. La posible irresponsabilidad de los colaboradores o su falta de preparación, anticipando que tales causas pueden conducir a la organización al desastre.

En contraste, los seguidores o los miembros del grupo también pueden oponerse a lograr mayor participación, por miedo a asumir responsabilidades que no saben a qué riesgos los exponen, como el ser despedidos si se equivocan, ser fuertemente reprendidos por sus errores, o bien por temor a su propia incapacidad por falta de preparación o de experiencia en los proyectos y en los objetivos del área.

La cultura y los ambientes organizacionales llegan a ser un obstáculo cuando son incompatibles con los esquemas de la participación. Una organización donde los ascensos se consiguen por amiguismo o por la venta y el pago de favores es poco propicia para el desarrollo de los esquemas de la participación, a no ser que, además, se lleve a cabo un cambio cultural profundo. La razón es simple, ¿para qué participar, si esto no me conduce a ninguna situación de reconocimiento? Los mecanismos de promoción, de incrementos de sueldo o del logro de reconocimientos públicos siguen una lógica diferente.

La organización del trabajo es importante para facilitar la participación. Si faltan los mecanismos de reconocimiento a la participación o si el diseño de los procesos de trabajo fomenta el autoritarismo y el individualismo, poco hay que hacer para favorecer la participación. En las organizaciones cuya distribución del trabajo está orientada hacia la alta especialización la participación es difícil, ya que un especialista poco puede aportar al trabajo de otra persona que realiza una tarea altamente especializada también. Si se es especialista, generalmente se es en un ramo, no en varios. Igualmente, se requieren proyectos concretos que impliquen la corresponsabilidad, el trabajo en equipo y la participación de todos los integrantes o de una buena parte de ellos.

Por último, un ambiente laboral donde prevalezca la desconfianza, que sancione el mínimo error y que prohíba, explícita o veladamente, la experimentación o la aceptación de riesgos, no es un clima propicio para la participación. Nadie querrá correr ningún riesgo en estas circunstancias.

Autoevaluación

1. Explica qué es participar.
2. Explica los beneficios de los modelos participativos.

3. Describe en qué consiste la escalera de la participación.
4. ¿Qué elementos debe contemplar un programa de reconocimiento para ser exitoso?
5. ¿Qué características son deseables en un programa de reconocimiento a la participación?
6. ¿Cómo puedes explicar que en los modelos participativos no desaparezca la función de líder?
7. Comenta algunas de las barreras a la participación en las organizaciones.

Ejercicios en clase

1. Junto con tus compañeros de clase, diseña un mecanismo de reconocimiento para los alumnos que sugieran mejoras en el plan de estudios y en el ambiente que prevalece en la universidad.
2. Una vez diseñado, aplica dicho mecanismo en tu grupo e identifica los obstáculos que se presentan relacionados con la participación de tus compañeros.

Ejercicios en campo

1. Elabora una lista de las organizaciones de tu comunidad que puedas ubicar en los diferentes escalones de la participación. Trata de encontrar por lo menos dos ejemplos para cada segmento de la escalera.

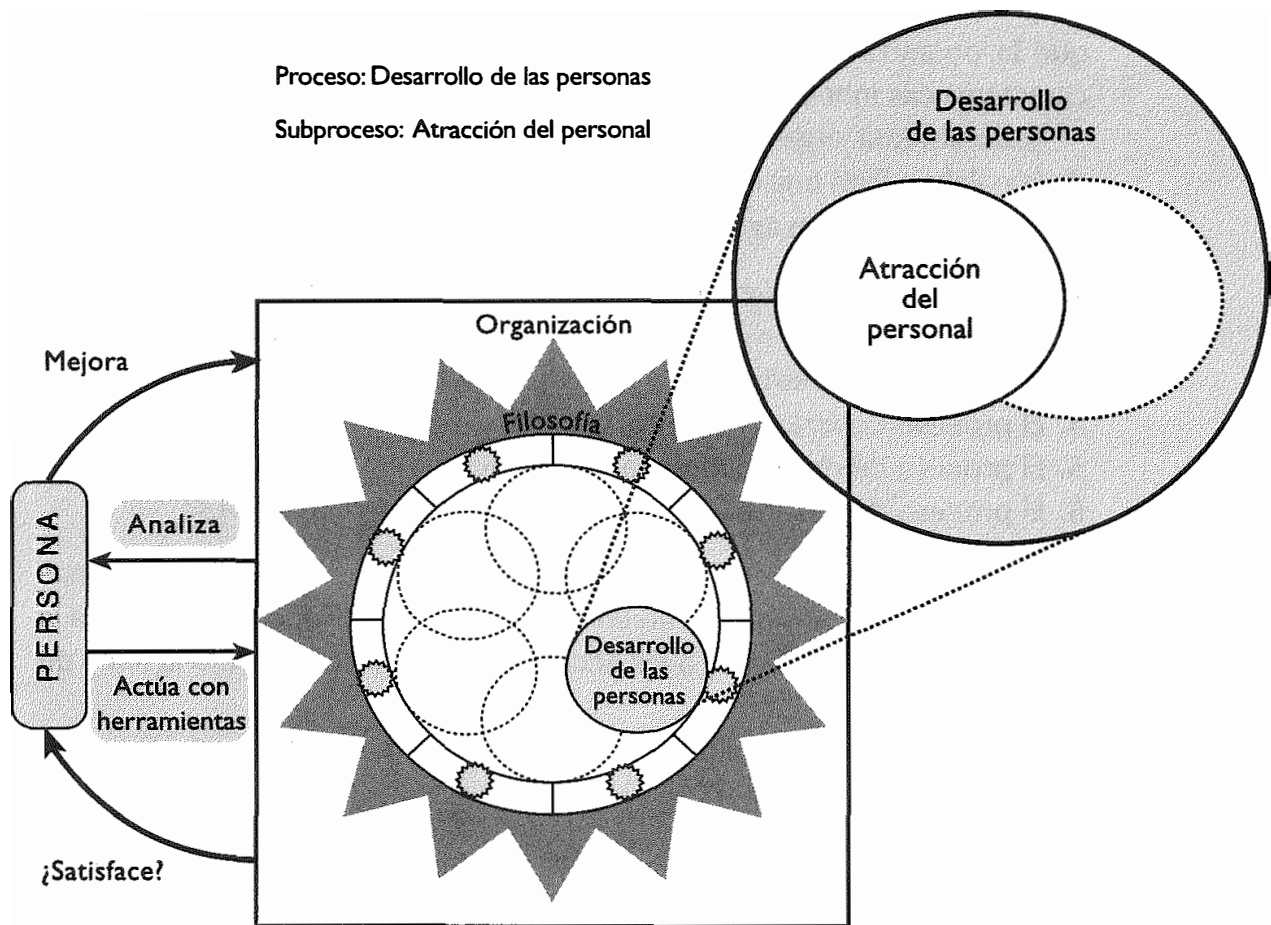
Lecturas complementarias

Sobre la participación de los empleados, un buen complemento puede ser el libro de Garfield, Charles, *Los empleados son primero*, México, McGraw Hill, 1992.

Referencias bibliográficas

- ¹ Inda, Salvador, "Mejoras de productividad a través del involucramiento de empleados: El caso IdeAltec", conferencia presentada en el taller: *¿Cómo implantar y desarrollar programas de reconocimiento?*, México, AMERI, 1994.
- ² Adaptado de un curso interno de Organización Bimbo. Probablemente su autor sea Lorenzo Servitje, fundador de la compañía.
- ³ Suárez, Germán, "Programa sistematizado de reconocimiento de capacitación y desarrollo de ideas para mejora en los procesos de trabajo", conferencia presentada en el taller: *¿Cómo implantar y desarrollar programas de reconocimiento?*, México, AMERI, 1994.
- ⁴ Inda, Salvador, *op cit*, 1994.
- ⁵ García, Humberto, "Programa de reconocimiento por mejora a los procesos del personal sindicalizado y de confianza", conferencia presentada en el taller: *¿Cómo implantar y desarrollar programas de reconocimiento?*, México, AMERI, 1994.

Atracción del personal hacia la empresa



En este capítulo daremos respuesta a:

- ¿Cómo se inserta la atracción del personal dentro del sistema general de la organización?
- ¿Por qué es importante este subproceso?
- ¿En qué consiste el subproceso de la atracción de personal hacia la organización?
- ¿Hasta dónde hay que depender de las pruebas psicométricas y hasta dónde de las entrevistas?
- ¿Cómo se relaciona todo esto con otros factores de la organización?

El objetivo de enseñanza de este capítulo es:

Analizar la importancia y las características de la atracción de personal a la organización y las prácticas más adecuadas para desarrollarla exitosamente.

En los capítulos siguientes revisaremos los diferentes procesos y subprocesos de la organización. Cada uno de ellos interactúa con el resto de los componentes de la misma, de tal forma que su estudio no puede ser aislado, sino que requiere de un enfoque doble: 1) la profundización en los elementos que la integran y 2) la expansión para comprender las interrelaciones que guarda con otros elementos. Es importante recordar que la organización es un sistema y que, por lo tanto, posee todas las características inherentes a él.

Todo sistema organizacional es productivo, en el sentido más amplio de la palabra. Para una organización industrial los procesos fundamentales que le permiten conseguir sus objetivos son:

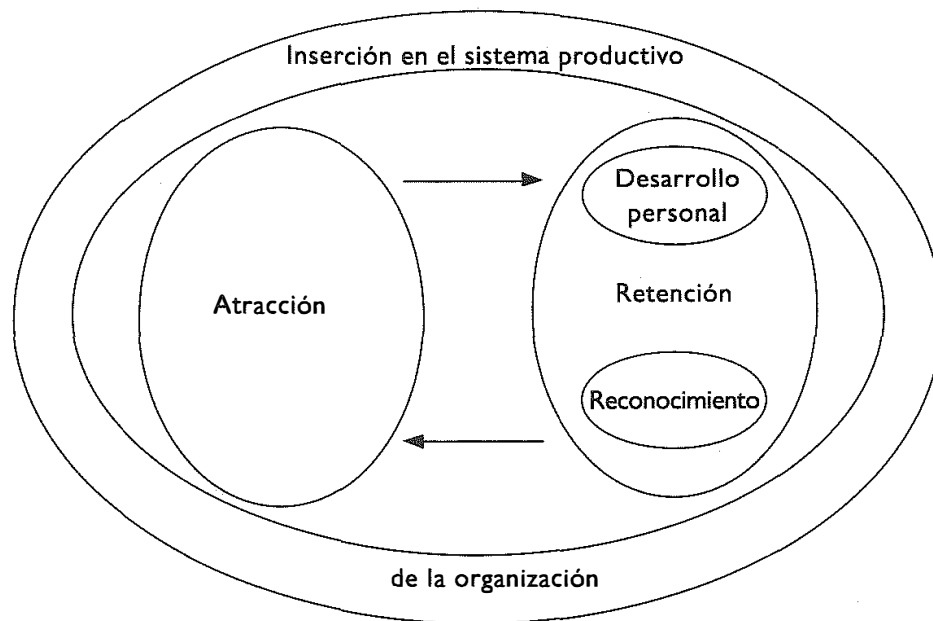
1. El proceso de producción o transformación de materiales.
2. El proceso de comercialización de sus productos y servicios.
3. El proceso de investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios.
4. El proceso de financiamiento.
5. El proceso de desarrollo de la organización.
6. El proceso de desarrollo del personal que integra la empresa.

Para la psicología de las organizaciones estos dos últimos son especialmente relevantes, aunque también dedicaremos un espacio destinado a la comercialización, respecto a las acciones que se orientan bajo la línea de la mercadotecnia.

El proceso de desarrollo del personal de la organización está constituido por dos subprocesos:

1. La atracción de personal para que llegue a formar parte de la institución.
2. La retención y desarrollo del mismo, que implica tres elementos:
 - a) el desarrollo personal en cuanto a habilidades, conocimientos, actitudes, visión y posibilidades de cada una de las personas que la integran;
 - b) el reconocimiento a las aportaciones, los logros, los esfuerzos y los méritos de dichas personas;
 - c) el crecimiento, considerado como la posibilidad de la persona de realizar siempre actividades retadoras, novedosas y gratificantes.

Por último, conviene tener presente que este proceso se halla insertado dentro del sistema productivo de la organización, por lo que interactúa íntimamente con todos y cada uno de los elementos restantes.

Figura 13.1. Proceso de desarrollo del personal y subprocesos que lo integran

¿Qué es el subproceso de atracción del personal?

No todas las organizaciones captan personal de la misma forma. La respuesta a la pregunta de qué tipo de organización vale la pena enriquecer con creatividad y las mejores habilidades, a la vez que aportar a la misma horas y horas de esfuerzo y trabajo intenso, seguramente depende del hecho de que la valoración de las instituciones es muy distinta dependiendo de sus fines, de su ambiente interno, de su prestigio en la comunidad, y otras circunstancias diversas. Éste es un punto de partida simple pero vital en la consideración del tipo de personas que pueden sentirse atraídas a colaborar con una organización que pretende hacerse de los mejores trabajadores, empleados, voluntarios o personas en general.

Pongamos un ejemplo: una empresa con prestigio social de calidad, interés por sus clientes, liderazgo en el mercado, productos insuperables, etcétera, actuará seguramente como un imán poderoso que atraerá a personas altamente competentes y preparadas y a otras colocadas en el otro extremo, el de la falta de preparación, la indolencia y el conformismo. Por otra parte, una institución cuyo prestigio social sea pobre y que esté caracterizado porque se piensa que quienes trabajan ahí se enriquecen ilícitamente en unos cuantos meses (sin la necesidad de trabajar arduamente) y que lo importante no es la capacidad técnica profesional, sino la habilidad para identificar con cuál jefe es con el que se debe quedar bien, seguramente no atraerá a personas altamente competentes y preparadas, sino sólo a las que podemos catalogar en el otro extremo.

En 1992¹ se publicó una encuesta realizada entre 350 jóvenes universitarios de la zona metropolitana de la ciudad de México, a los que se les preguntó cuáles eran las tres empresas que les parecían más atractivas para

trabajar en ellas. De los miles de compañías que existen en el país que hubieran podido ser nombradas, más de la quinta parte de los estudiantes (21.3%) opinaron que quisieran trabajar en Coca Cola. En orden descendente, las otras cuatro empresas más atractivas resultaron: IBM (18.8%), Probusa (17.2%), Procter & Gamble (14.7%) y American Express (8.1%).

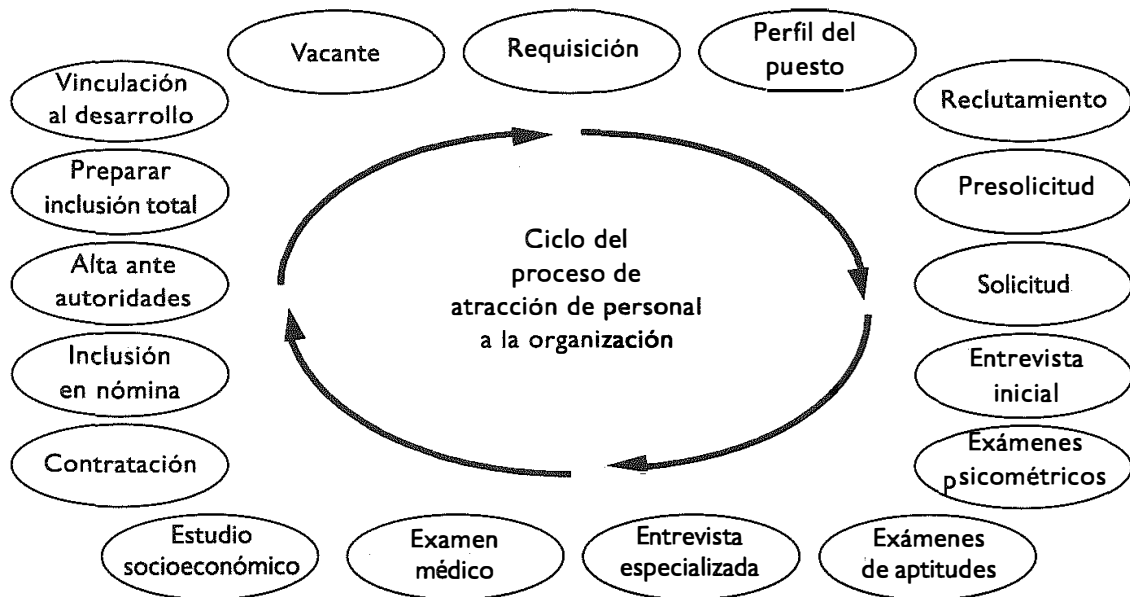
Entre los factores que les parecían más atractivos resultaron los siguientes: 1) la oportunidad de crecimiento; 2) ingresos adecuados y, en el mismo nivel, la oportunidad de desarrollar su potencial; 3) horarios accesibles; 4) el ambiente de trabajo y 5) el prestigio de la empresa.

Desgraciadamente, los datos de la encuesta mencionada se refieren únicamente a una población pequeña y no se reporta la metodología empleada durante la investigación, por lo que es difícil valorar la confiabilidad de la misma. Sin embargo, ante la escasez de datos sobre el tema en nuestro país, esos resultados son un indicador importante que nos puede guiar para descubrir qué buscamos los profesionales mexicanos en un empleo. Finalmente, la experiencia individual de cada persona que busca colocarse en un empleo es la única alternativa realmente válida para la obtención de éste. En virtud de lo anterior, parece lógico deducir que si logramos crear las condiciones que aseguren los cinco factores mencionados, la probabilidad de tener una gama amplia de aspirantes a ingresar a nuestras organizaciones será mayor. Y de cuantas más alternativas dispongamos, más se incrementarán nuestras posibilidades de contratar a las personas más talentosas para nuestra organización.²

Hacer atractiva nuestra organización a los ojos de las personas talentosas es sólo una parte que corresponde propiamente al reclutamiento de los candidatos que deseen ingresar en ella. Visto en su totalidad, el subproceso de la atracción de personal implica los siguientes procedimientos o ciclos de trabajo:

1. Vacante.
2. Requisición.
3. Perfil del puesto.
4. Reclutamiento.
5. Presolicitud.
6. Solicitud.
7. Entrevista inicial.
8. Exámenes psicométricos.
9. Exámenes de aptitudes.
10. Entrevista especializada.
11. Examen médico.
12. Estudio socioeconómico.
13. Contratación.
14. Inclusión en la nómina.

Figura 13.2. Subproceso de atracción de personal



15. Alta ante las autoridades.
16. Preparación de su vinculación total.
17. Integración al desarrollo

En algunas organizaciones no se realizan todos los procedimientos listados en el párrafo anterior; unas veces por conveniencia, otras por ignorancia. En algunos casos más, el orden de algunos de éstos varía, a fin de hacerlos acordes con otros ciclos de trabajo de la organización.

Como parte del proceso de desarrollo de personal, este subproceso recibe insumos provenientes de otros componentes de dicho proceso, así como también genera productos que sirven para enriquecer el quehacer de los demás subprocesos. A fin de lograr una comprensión más clara de dichas interrelaciones, analizaremos detenidamente cada uno de los elementos que las componen.

Vacante

La vacante es, evidentemente, el puesto que se encuentra desocupado y que constituye el disparador del subproceso. Las razones por las cuales se puede tener un puesto vacante son:

- 1) Se crea un puesto nuevo definitivo en la organización.
- 2) Por una necesidad temporal de la organización se crea un puesto eventual, como cuando se desea desarrollar un proyecto temporal, o bien se pretende suplir a una persona (o a grupos de personas) durante sus periodos vacacionales, sea por permisos o por incapacidades prolongadas.
- 3) La salida, promoción o transferencia de una persona, cuyo puesto requiere ser reemplazado.

No siempre existe el conocimiento claro de las vacantes de una organización, aunque parezca extraño, lo cual repercute en el subproceso de la misma. La contratación indiscriminada del personal sin un control adecuado puede conducir a un incremento considerable en los gastos de operación. Por otra parte, la resistencia a cubrir las vacantes provoca igualmente incrementos en los costos, debido a que se genera mayor presión en el personal de planta que debe suplir las funciones del puesto no ocupado, provoca que se pague tiempo extra (que siempre es más caro) o incrementa las demoras en la prestación de servicios, flujos de información, etcétera.

Desde el punto de vista de la psicología organizacional, las vacantes son una buena oportunidad para repensar y, en su caso, confirmar o redefinir las características que se esperan de las personas que ocuparán el puesto actualmente vacante. Más adelante hablaremos de este aspecto, al abordar el punto relativo al perfil del puesto; sin embargo, es importante señalar que cada vacante es una oportunidad de revisión en este sentido.

Requisición de personal

La requisición es el documento de solicitud mediante el cual el responsable de un área organizacional solicita que la plaza que no está ocupada en ese momento dentro del grupo de personas a su cargo sea autorizada y cubierta. Este documento es importante, ya que permite controlar el número de vacantes que se encuentran en proceso de ser cubiertas, así como el tiempo que se emplea en reclutar, seleccionar y contratar a un nuevo miembro.

Una requisición de personal tipo es la que se muestra en la figura 13.3, en la cual se observan los datos que se requieren normalmente para asegurar el control. Sin embargo, las organizaciones micro y pequeñas no requieren de la requisición por los pocos puestos que incluyen; mientras que las grandes organizaciones comienzan a manejar otros mecanismos, como la generación automatizada de requisiciones a partir de las bajas en las nóminas del personal.

Como mencionamos anteriormente, las vacantes son una gran oportunidad de reconsiderar las conductas y los productos del trabajo que se esperan del puesto y, aunque éstas no sean registradas en la requisición, las modificaciones importantes que se hagan en el perfil se deberán considerar durante este paso.

Perfil del puesto

Los perfiles del puesto se elaboran generalmente antes de requerir que se cubra una vacante; por ello, son previos a la requisición. Sin embargo, cada vez que tenemos un puesto vacante es conveniente revisar si las

Figura 13.3. Requisición de personal

Puesto solicitado: _____		Número: _____
Departamento: _____		Clave: _____
Dirección: _____		
Fechas:		
De hoy: _____		
En la que se requiere al candidato: _____		
Tipo de contratación:		
Planta	()	
Eventual por tiempo determinado	()	
Fecha de inicio: _____		
Fecha de término: _____		
Eventual por obra determinada	()	
Obra a realizar: _____		
Origen de la contratación:		
Puesto de nueva creación	()	Suplir una baja ()
Suplir una incapacidad	()	Suplir vacaciones ()
En caso de requerirse alguna característica especial no incluida en el perfil del puesto previamente autorizado o si dicho perfil ha sufrido modificaciones, favor de especificar las mismas o anexar el perfil nuevo:		

Solicitante		Jefe inmediato

funciones que se deben desempeñar en éste, los resultados que debe generar, las condiciones de trabajo, la evaluación del mismo o algún otro factor ha variado significativamente, de tal manera que nos lleve a esperar varias características distintas de la persona que ocupará esa posición en esta nueva oportunidad. Un perfil del puesto debe ser realista para evitar caer en la tentación de esperar a superhombres o supermujeres que vengán a suplir las deficiencias de los jefes, de la mala administración de sus superiores o del diseño inadecuado de nuestros sistemas de trabajo. Un perfil tradicional de reclutamiento y de selección es el que se muestra en la figura 13.4.

El perfil se elabora a partir de un insumo que proporciona la función de métodos y procedimientos, y que consiste en la determinación de los procesos y procedimientos de trabajo en que interviene el puesto en cuestión. A partir de ellos, se identifican los conocimientos y habilidades, las herramientas y la información que requiere dicha posición, las relaciones que debe establecer con otros puestos o áreas de la organización, así como los objetivos y resultados que debe alcanzar. Esta información es la que se utiliza como base para identificar las características que se esperan de los candidatos. Es recomendable que tales características sean enunciadas en términos de conductas observables, es decir, que puedan ser definidas operativamente.

El anterior es uno de los factores más importantes en la definición de un perfil. Las características deseables son solamente aquellas que pueden ser evaluadas de manera objetiva, tal como nos lo permiten algunas técnicas, como *Assessment Center* o la entrevista conductual, desarrollada en la Universidad Estatal de Pennsylvania. Otra forma de lograr la objetividad que deseamos consiste en evitar confiar en palabras o frases que puedan tener significados ambiguos. En una empresa mexicana se buscaban candidatos que mostraran fuerte lealtad hacia ella y se supuso equivocadamente que la escala de lealtad de grupo de la prueba de 16 factores de la personalidad (16 FP) era el indicador deseable sobre este aspecto. La escala se refiere más bien al nivel en que la persona es capaz de manejarse en sus opiniones y sus acciones con independencia del grupo al cual pertenece, por lo que en realidad poseer una alta lealtad de grupo es, en este sentido, una característica más o menos afín a la dependencia. Las contrataciones llevadas a cabo fueron de personas con poca iniciativa, deseosas de encontrar parámetros de trabajo preestablecidos y rutinas claramente diseñadas. Lo que se encontró fue algo distinto a lo que se buscaba, lo cual condujo a una falta de evaluación del rasgo verdaderamente deseado. En cualquier caso, es trascendental identificar lo que queremos decir con las palabras, ya que no necesariamente todas las personas entendemos lo mismo por ellas. Más adelante nos extenderemos más a fondo acerca de las pruebas psicométricas y de otros instrumentos de evaluación.

Un obstáculo más que se debe sortear en el diseño de perfiles se encuentra en la congruencia interna del mismo. Por ejemplo, a veces se puede solicitar a personas muy creativas, pero que además se sometan estrictamente a las normas de trabajo y procedimientos ya establecidos; en otras palabras, se solicitan creativos que no usen su creatividad, sino que trabajen contentos en una forma rutinaria.

La mejor manera de crear los perfiles de un puesto es a partir del análisis detallado de los procesos y procedimientos de trabajo; esto es, de contar con las descripciones por escrito de qué se espera que realice la persona en su actividad cotidiana, periódica y eventual, del tipo de problemas que debe

enfrentar y los objetivos que se espera que logre, así como del estilo, los valores y las políticas organizacionales que le son inherentes. Una vez que se cuenta con toda esta información, se especifican las habilidades, los conocimientos y las actitudes que se requieren para el desempeño del puesto. Por último, se clasifica lo anterior de acuerdo con los rasgos que son específicos de la empresa, tanto que sería imposible encontrar

Figura 13.4. Perfil del puesto para reclutamiento y selección modelo tradicional

Nombre del puesto: _____			
Clave: _____			
Departamento: _____			
Dirección: _____			
Datos personales requeridos:			
Edad: ()	Sexo: ()	Estado civil: ()	
Escolaridad requerida:			
Primaria ()	Secundaria ()	Preparatoria ()	
Carrera técnica ()	Licenciatura ()	Maestría ()	
Doctorado ()	Otros estudios ()		
Especificar área de conocimiento: *			
Otros conocimientos y habilidades necesarios: _____			

Experiencia acumulada de un mínimo _____ de años en las áreas de:			

Resultados que debe haber logrado en empleos anteriores:			

Tipo de organizaciones en las que se desea haya tenido experiencia laboral:			

Disponibilidad para trabajar en el horario siguiente:			

Disponibilidad para viajar con la frecuencia siguiente:			

Otros requerimientos importantes:			

a alguien fuera de ella que los poseyera, y con los que de alguna manera son comunes al perfil típico. Por ejemplo, una organización gubernamental puede desear contratar a un buen contador público titulado, con conocimientos amplios y profundos de los procedimientos de auditoría financiera, con tres años de experiencia como jefe o cabeza de un equipo de seis personas como mínimo y que domine, a la vez, un *software* diseñado exclusivamente para apoyar a esa institución; seguramente en el mercado de trabajo se podrán encontrar muchas personas que cumplan con las dos primeras características, pero resultará casi imposible encontrar a alguien que cumpla con la tercera. Así, al diseñar el perfil se incluirán dentro de él las dos primeras y la última con alguna variación, como la de haber trabajado con cierto tipo de equipos o con programas similares.

Debido a que situaciones como las anteriores son frecuentes en las organizaciones, es recomendable crear programas específicos de desarrollo interno de sus integrantes, de tal forma que en la mayoría de los casos se cuente con un personal preparado en los sistemas internos de trabajo para economizar el tiempo en preparar a personas que provengan del exterior. Éste es un vínculo de la atracción de personal con otro subproceso, el del desarrollo del mismo.

La entrevista conductual que ya mencionamos es una metodología para disminuir considerablemente la subjetividad en este subproceso. De hecho, nos ayuda a eliminar la subjetividad de dos a tres veces más que en el modelo tradicional en el que se emplean exámenes psicométricos o entrevistas tradicionales.³ Este novedoso modelo se inicia desde la manera como se desarrolla el perfil. Un perfil de puesto se conforma estableciendo reuniones con un grupo de empleados que actualmente se desempeñan con éxito en el puesto que se desea cubrir y se les solicita que definan de manera individual las áreas importantes de su propio trabajo.

En la figura 13.4 se muestran algunos ejemplos de conductas en un par de áreas definidas para un vicepresidente de recursos humanos de una gran empresa, como preparación al modelo de la entrevista conductual. Es importante observar en ese ejemplo que las letras "A" y "B" indican las áreas en las que se espera observar las conductas, mientras que en la columna de "conductas laborales" se listan los comportamientos que los ocupantes actuales de alto desempeño consideraron que han sido la clave de su éxito en dichas áreas. La columna "importantes" encabeza una primera jerarquización, en la que el 50% de los ocupantes de alto desempeño coinciden en que esa característica es trascendental para alcanzar un desempeño excelente en el puesto. La tercera columna se emplea para una segunda depuración, en la que solamente se escogen de entre todas las áreas, aquellas conductas que son las 10 más significativas para el logro de buenos resultados en el puesto. Estas conductas son las que se inclu-

Figura 13.5. Ejemplo de las áreas que deben definirse para la entrevista conductual

Puesto: Vicepresidente de recursos humanos			Fecha: Julio 99
Conductas laborales	Importancia	Más altas	Puntos
<i>A: Planeación/Solución de problemas/Toma de decisiones</i>			
1. Comparte información significativa y la analiza detalladamente para definir problemas y oportunidades.	X		
2. Considera aproximaciones alternativas antes de decidir sus acciones.	X		
3. Establece planes prácticos basados en prioridades/etapas de acción y horarios.			
4. Controla el avance de los planes y de los programas en forma sistemática.			
5. Toma decisiones con la interferencia mínima de sus emociones y el máximo respaldo de información posibles.	X	X	9
6. Verifica que las decisiones tomadas contribuyan realmente a la prevención y solución de problemas.	X		
<i>B. Productividad personal</i>			
1. Desempeña diversas tareas simultáneamente, pero completa primero lo más importante.	X		
2. Persiste, a pesar de la dificultad u oposición, en principios y temas importantes.			
3. Muestra iniciativa y dirección; asume personalmente la responsabilidad de hacer lo necesario.	X		
4. Actúa como generalista más que como especialista.	X		
5. Se exige a sí mismo más de lo que exige a los otros.			
6. Generalmente, se anticipa a los acontecimientos, actuando proactivamente, más que reactivamente.	X	X	7

yen como parte del perfil del puesto. Por último, la columna final sirve para ponderar las 10 conductas más importantes.

Un perfil elaborado con el modelo de la entrevista conductual hace hincapié en las conductas que se espera que muestre el futuro ocupante del puesto, de ahí la denominación de este modelo. Más que a los rasgos de la personalidad, adonde apuntan fundamentalmente las pruebas psicométricas es a los comportamientos, como la mejor forma de atestiguar que la persona es capaz de trabajar para generar los resultados que se esperan de ella. En la figura 13.5 puede observarse un perfil del puesto elaborado a partir de una adaptación de este método. Como com-

Figura 13.6. Perfil del puesto
Modelo de la entrevista conductual

Puesto: Vicepresidente de recursos humanos	Fecha: Julio 99
<p><i>Características preferentes de los candidatos</i></p> <p><i>Educación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en administración de empresas, relaciones industriales o carreras afines. • Maestría en administración de recursos humanos. <p><i>Asociaciones profesionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • AMERI • PRO-D.O. <p><i>Experiencia laboral</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué puestos es necesario haber ocupado? <ul style="list-style-type: none"> • Como director de recursos humanos en empresas grandes, principalmente de grupos de Monterrey. • Como vicepresidente de recursos humanos en el mismo tipo de empresas. 2. ¿Qué tipo de <u>experiencia</u> es importante para el trabajo? <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de relaciones laborales con sindicatos autónomos. • Contacto frecuente con empresas y legislaciones de otros países. • Trabajo en empresas del ramo de alimentos. 3. ¿Se requieren <u>habilidades</u> importantes (mentales, físicas, interpersonales o relativas a la tarea) para el trabajo? <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de análisis y de síntesis. • Habilidad para el manejo de estados financieros. 4. ¿Son necesarias <u>habilidades</u> importantes específicas para el desempeño del puesto? <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para negociar con personas de todos los niveles. • Habilidad como facilitador de procesos organizacionales y humanos. • Habilidad para asesorar. 5. Las conductas que se desea haya manifestado el candidato en empleos anteriores son: <ul style="list-style-type: none"> • Desempeñar varias tareas simultáneamente, pero completando primero lo más importante. • Dar muestras consistentes de respeto y preocupación por la gente como personas. • Ejercer el liderazgo mediante la persuasión, su influencia y la práctica de su autoridad, según se necesite, para provocar acciones. • Usar la información como un medio de orientar el trabajo, más que como fuente de poder. • Ser consistente con los valores de la organización y con el código de ética profesional. • Atender sugerencias, críticas y reclamaciones como motivos de mejora. • Conocer a fondo los productos de la empresa. • Trabajar con la premisa de reunir los requerimientos de calidad de su propio puesto. • Actuar como asesor organizacional en materia de recursos humanos. 	

Figura 13.7. Sondeo ambiental
(Complemento al perfil del puesto)

Puesto: Vicepresidente de recursos humanos	Fecha : Julio 99
Aspectos clave del ambiente de trabajo.	
<p>1. Recursos disponibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área de trabajo. Este puesto se ubica en la ciudad de Monterrey en las oficinas de Organización Ausde, en el municipio de Garza García. Su oficina cuenta con una sala de juntas pequeña anexa y tiene acceso a las instalaciones del corporativo. • Material, equipo e insumos. Cuenta con una microcomputadora para su secretaria y una <i>lap top</i> para su uso personal; tiene teléfono celular y en su oficina cuenta con dos extensiones del conmutador general y con dos teléfonos directos. • Presupuesto. El presupuesto que debe manejar directamente es de 18 millones de pesos anuales, además del presupuesto de las áreas bajo su responsabilidad, equivalente a 76 millones, 800 mil pesos. • Información. Le llega información sobre los indicadores tradicionales de recursos humanos, además de información de productividad, de finanzas, de estrategias del negocio, laboral, de proyectos confidenciales de expansión del negocio, etcétera. • Apoyos, inter e intrarrelaciones. Cuenta con el apoyo de la estructura de Ausde, además de las interrelaciones con organismos de cúpula empresariales, instituciones gubernamentales, grupos industriales asociados a nuestra compañía, etcétera. • Administración del liderazgo. Su liderazgo es especialmente formal en virtud de su jerarquía, aunque se espera que lo conquiste mediante la prédica con el ejemplo. <p>2. Oportunidades disponibles a corto y a largo plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dada la estructura de la organización no se prevén posibilidades de desarrollo en los años siguientes. <p>3. Obstáculos que debe enfrentar el puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las asociaciones con empresas de otros países exigen una comprensión multicultural. • Debido al dinamismo del sector de alimentos se requieren respuestas rápidas en todos los órdenes, que al no darse generan recriminaciones de todas las áreas operativas. • El ritmo acelerado con que vive la empresa no permite planeaciones prolongadas y de resultados a largo plazo. 	
Responsabilidades y medición de metas	
Describe brevemente las principales <i>responsabilidades, metas e indicadores</i> para la medición de los mismos.	
Responsabilidades	
<p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p> <p>6. _____</p> <p>7. _____</p>	
Metas asociadas	Indicadores
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	4. _____
5. _____	5. _____
6. _____	6. _____
7. _____	7. _____

plemento, los perfiles del puesto pueden ir acompañados de un par de análisis más, que son importantes para proporcionar información de calidad a cada candidato, a fin de que tenga más elementos de juicio para decidir si en verdad desea trabajar en una organización que le proporcione cierto ambiente y ciertos recursos de trabajo (véase la figura 13.6.), y que posea información clara acerca de los resultados que se esperan de él y de la manera como se medirá su trabajo. Es importante recopilar esta información durante la elaboración de los perfiles, aunque en realidad se utilizará hasta el momento de la entrevista. Estos pasos, que bien pueden parecer engorrosos, ayudan a disminuir costos por rotación de personal, debidos a la falta de adaptación del empleado a las condiciones de trabajo. Además, son una muestra clara de la verdadera preocupación de la organización por cada persona que se incorpore a ella. Pero la razón más importante para dedicar tiempo a estas actividades estriba en el hecho de que las personas son el elemento de mayor impacto en cualquier organización, por encima de la tecnología más sofisticada. Por ello, invertir tiempo y esfuerzo en la selección de los colaboradores siempre da buenos frutos.

Reclutamiento

Este concepto, con una fuerte connotación castrense, implica hacer llegar hasta las puertas de nuestra organización a las personas más adecuadas para concursar por el puesto que se encuentra vacante. Un buen reclutamiento es de hecho una preselección, ya que desde que acudimos a nuestras fuentes establecemos los requisitos del perfil, los cuales actúan como filtro con el fin de que únicamente lleguen a nosotros aquellas personas que consideramos más adecuadas a nuestras necesidades. En el procedimiento de reclutar, distinguimos dos componentes:

1. Las fuentes, es decir, nuestros proveedores de personal calificado.
2. Los medios, o sea, la manera de acercarnos a dichos proveedores para hacerles saber nuestras necesidades.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas a la organización. Las internas son:

1. Los propios empleados, quienes pueden estar deseosos de ocupar otra posición que les asegure nuevos aprendizajes, más presencia en la organización, actividades más retadoras, un sueldo mejor, oportunidades mejores de aspirar a otras posiciones, proximidad a su domicilio, cambio de ciudad, etcétera.
2. Los familiares, los amigos y los conocidos de los miembros de la organización, quienes pueden recibir información de nuestras necesidades a través de ellos.

Internamente, los medios más empleados para informar acerca de las vacantes son:

- 1) Los tableros de avisos o de información.
- 2) Un boletín interno de vacantes.
- 3) Los propios sindicatos.
- 4) Los programas de *trainees*.
- 5) Los planes de carrera y de vida que rigen en el interior de la institución.

De los dos últimos hablaremos con detalle en el siguiente capítulo. Las fuentes externas son:

- 1) Las bolsas de trabajo que manejan instituciones gubernamentales, empresariales y privadas, aun en Internet.
- 2) Los grupos de intercambio entre empresas.
- 3) Las universidades y las instituciones de enseñanza técnica y superior.
- 4) Las empresas especializadas en el ramo, incluidos los llamados *head hunters*.⁴
- 5) La sociedad en general.

Para acercarnos a dichas fuentes podemos emplear los siguientes medios: 1) anuncios en las secciones especializadas de los diarios, 2) anuncios en los medios electrónicos (radio, televisión, Internet, otros), 3) boletines internos de los grupos de intercambio, 4) presentaciones de la organización a los grupos de estudiantes a punto de egresar, 5) peticiones directas a las empresas proveedoras de este servicio.

Un buen reclutamiento se realiza enviando a través de los medios adecuados la mayor cantidad de información posible acerca del perfil de los candidatos, con el propósito de ayudar a descartar desde el principio a aquellos que no se ajusten a los requisitos del puesto. De esta manera, intentamos ahorrar tiempo a los encargados del proceso de selección. En otras palabras, un buen reclutamiento no atrae necesariamente a decenas de candidatos a nuestra organización, sino sólo a unos cuantos cuyas características se asemejan lo más posible a nuestra solicitud.

Recientemente se ha puesto de moda atender este procedimiento mediante la técnica del *outsourcing*,⁵ que consiste en la contratación de un proveedor externo, a quien se le paga para que asuma no sólo la operación sino también el riesgo de alguna función o de algún proceso convenido previamente entre ambas partes.⁶ En esto consiste el trabajo de reclutar candidatos y preseleccionarlos conforme al perfil requerido. En México, empresas como Manpower, Rexer, Shore Asociados, Ejecutivos en Ventas, son algunas de las que prestan este servicio. Éstas ofrecen la posibilidad de contratar al personal de tal manera que la organización no asuma responsabilidad legal con la gente contratada en estos términos, puesto que quedan en calidad de empleados de la compañía que actúa como proveedor del servicio (*outsourcerer*).

Presolicitud

La presolicitud se emplea en algunas organizaciones como una forma de filtrar a los candidatos que llegan a sus puertas. En épocas de crisis como las que reiteradamente hemos pasado en México y, en general, en toda América Latina es común que muchas personas se presenten, aun a sabiendas de que no reúnen los requisitos establecidos para el puesto, con la idea de que “no hay peor lucha que la que no se hace”. Aun así, en muchas organizaciones no se emplea la presolicitud, ya que se considera un paso innecesario.

En las organizaciones en las que se emplea este procedimiento, la presolicitud puede ser entregada por los vigilantes, la recepcionista o cualquier otra persona de la compañía y se pide al candidato que la llene antes de avanzar a cualquier otro paso del proceso. Las presolicitudes son revisadas por el seleccionador, quien en tan sólo un par de minutos puede descartar a quienes no reúnen los requisitos establecidos en el documento emitido a través del medio de reclutamiento. Esto se logra fácilmente si la presolicitud se diseña de manera que se asemeje lo más posible al formato del perfil. Además, deberá contener espacios en los que queden registrados en forma visible los datos de cada aspirante al puesto, a fin de facilitar su localización posterior.

Otra ventaja del empleo de las presolicitudes es que ayudan a economizar en gastos de papelería, puesto que no se entregan las solicitudes completas a todos los candidatos, sino únicamente a aquellos que han pasado con éxito el primer escalón. La presolicitud debe ser parte de la solicitud de empleo. Conviene que sea la primera página de ésta y que se le engrapen las demás hojas cuando un candidato sea considerado para una entrevista. En caso de determinar que no es la persona deseada, simplemente se le agradece su tiempo y su participación. Un ejemplo de la presolicitud con estas características se muestra en la figura 13.7.

Solicitud

El candidato debe llenar su solicitud solamente después de que hayamos comprobado que posee las características generales del perfil que se requiere para un puesto determinado. La solicitud nos ayudará entonces a completar la información que ya tenemos registrada en la presolicitud y nos servirá de guía para la entrevista que vamos a realizar. Con frecuencia se diseñan las solicitudes de empleo que incluyen información poco relevante para el procedimiento de esta selección. En la figura 13.8 se muestra un ejemplo que complementa la presolicitud descrita en el esquema anterior, considerando que esta última se engrapa como carátula de la solicitud completa.

Figura 13.8. Presolicitud de empleo

Fecha: _____	Folio: _____	
Nombre del puesto al que aspira: _____		
<i>Nombre del candidato</i>		
Nombre (s): _____	Apellido paterno: _____	
Apellido materno: _____		
<i>Dirección</i>		
Calle: _____	Núm. Ext.: _____	
Núm. Int.: _____		
Colonia: _____		
Municipio/Delegación: _____	C.P.: _____	
Estado: _____		
Entre la calle de: _____	Y la calle de: _____	
Teléfono oficina: _____	Teléfono domicilio: _____	
RFC: _____		
Edad: _____	Sexo: Masc () Fem ()	
Estado civil: _____		
<i>Escolaridad:</i>		
Primaria ()	Secundaria ()	Preparatoria ()
Carrera técnica ()	Licenciatura ()	Maestría ()
Doctorado ()	Otros estudios ()	
Especificar área _____		
Otros conocimientos y habilidades que posee (entrenamientos especializados, idiomas, certificaciones, etcétera): _____		

Experiencia acumulada de _____ años en puestos similares.		
Principales resultados obtenidos en dichos empleos: _____		

Restricciones en el horario: _____		
Restricciones para viajar: _____		

En la solicitud es importante que incorporemos todos los datos que resultan adecuados para identificar la historia del candidato, pero especialmente, para contar con hechos precisos sobre sus empleos anteriores, de las instituciones educativas a las que asistió y de los datos personales y familiares del mismo. Además, podemos agregar preguntas referentes a la participación del candidato en sindicatos, grupos políticos y religiosos o de cualquier otra índole. Sin embargo, esta información es por lo general de poca utilidad en la elección de los empleados futuros, al punto de que, en muchos países, estos temas ni siquiera aparecen en las solicitudes de empleo ni son parte de las entrevistas. En Estados Unidos y Canadá este tipo de información es considerada una violación de los derechos individuales y causa posible de discriminación. Seguramente en pocos años nuestras leyes

Figura 13.9. Solicitud de empleo
(Para ser anexada a la presolicitud)

Información familiar (aun finados):					
Parentesco	Nombre y domicilio	Lugar de trabajo y ocupación			
Padre _____	_____	_____			
_____	_____	_____			
Madre _____	_____	_____			
_____	_____	_____			
Esposa(o) _____	_____	_____			
_____	_____	_____			
Hijos o hermanos _____	_____	_____			
_____	_____	_____			
_____	_____	_____			
Formación académica					
Nivel	Nombre de la escuela	No. de años	Desde	Hasta	Certificado
Primaria _____	_____	_____	_____	_____	Sí No
Secundaria _____	_____	_____	_____	_____	Sí No
Bachillerato _____	_____	_____	_____	_____	Sí No
Comercial _____	_____	_____	_____	_____	Sí No
Profesional _____	_____	_____	_____	_____	Sí No
Otros _____	_____	_____	_____	_____	Sí No
Licenciatura en: _____					
¿Estudia actualmente? _____		Nombre de la institución: _____			
Horario: _____					
Idiomas que habla		Nivel de dominio			
		Hablado	Escrito	Leído	
Inglés _____		_____	_____	_____	
Francés _____		_____	_____	_____	
Otros _____		_____	_____	_____	
Experiencia laboral					
Anote su empleo actual o el más reciente					
Nombre de la empresa o patrón _____					
Dirección: _____					
Teléfono: _____					
Ingreso:			Separación:		
Mes: _____			Mes: _____		
Año: _____			Año: _____		
Sueldo: \$ _____			Sueldo: \$ _____		
Puesto(s) que ocupó: _____					
Nombre y puesto del jefe inmediato: _____					
Motivo de la separación: _____					
Principales logros obtenidos en este empleo: _____					

Anote los empleos anteriores comenzando por los más recientesNombre de la empresa o patrón _____ Dirección: _____ Teléfono: _____ Ingreso: _____ Separación: _____ Mes: _____ Mes: _____ Año: _____ Año: _____ Sueldo: \$ _____ Sueldo: \$ _____ Puesto(s) que ocupó: _____ Nombre y puesto del jefe inmediato: _____ Motivo de la separación: _____ Principales logros obtenidos en este empleo: _____	
Nombre de la empresa o patrón _____ Dirección: _____ Teléfono: _____ Ingreso: _____ Separación: _____ Mes: _____ Mes: _____ Año: _____ Año: _____ Sueldo: \$ _____ Sueldo: \$ _____ Puesto(s) que ocupó: _____ Nombre y puesto del jefe inmediato: _____ Motivo de la separación: _____ Principales logros obtenidos en este empleo: _____	
Nombre de la empresa o patrón _____ Dirección: _____ Teléfono: _____ Ingreso: _____ Separación: _____ Mes: _____ Mes: _____ Año: _____ Año: _____ Sueldo: \$ _____ Sueldo: \$ _____ Puesto(s) que ocupó: _____ Nombre y puesto del jefe inmediato: _____ Motivo de la separación: _____ Principales logros obtenidos en este empleo: _____	
<i>Referencias personales</i>	
Nombre a tres personas que puedan dar referencias suyas y con quienes no tenga relación de parentesco Nombre: _____ Ocupación: _____ Dirección: _____ Teléfono: _____ Tiempo de conocerlo: _____ Nombre: _____ Ocupación: _____ Dirección: _____ Teléfono: _____ Tiempo de conocerlo: _____ Nombre: _____ Ocupación: _____ Dirección: _____ Teléfono: _____ Tiempo de conocerlo: _____	
<i>Información general</i>	
¿Cómo se enteró de esta vacante? _____ ¿Tiene parientes en esta compañía? anote su nombre y departamento. _____	

tenderán a asemejarse a las de nuestros vecinos del norte, por lo que es conveniente que los profesionales del reclutamiento y de la selección encuentren formas mejores de elegir al personal más idóneo, independientemente de su edad, su estado civil, su religión, su grupo político, su lugar de nacimiento, su origen étnico, etcétera.

En el modelo de la solicitud que presentamos hemos incluido, al final de los datos de cada empleo anterior y del más reciente, un espacio, para que el candidato anote los logros principales que ha obtenido en cada uno de ellos, ya que esto será un apoyo importante en la entrevista, al seguir el modelo conductual.

Entrevista inicial

La entrevista inicial es realizada por el departamento de reclutamiento y de selección o por las personas que desempeñan esa función; su propósito es profundizar en los aspectos generales del candidato, especialmente en lo relacionado con su preparación académica, su familia, la impresión que él tiene acerca de sus trabajos anteriores, etcétera. En ocasiones se aprovecha esta charla para indagar acerca de los valores y de los intereses de la persona a fin de identificar si éstos son congruentes con la cultura de la organización. Igualmente, se presentan al candidato las condiciones generales del puesto que se ofrece tales como horario, responsabilidades, personas que le reportarían o personas a las que él reportaría, ubicación física, etcétera, de tal manera que cuente con los elementos para decidir si le interesa o no ingresar a colaborar con dicha organización.

Aun cuando es mejor que la elección de los candidatos se haga siempre sobre las bases más objetivas posibles, el estilo de muchas de nuestras organizaciones demanda un espacio grande para la subjetividad. Cuando las organizaciones por su cultura así lo requieren, este paso es también una buena oportunidad para indagar si el candidato es del "tipo de persona" con la que le agrada trabajar al jefe que lo está solicitando. Hay que insistir en que esto no tiene una base objetiva de evaluación y académicamente no es recomendable; sin embargo, en ciertas instituciones es el factor primordial para decidir la permanencia de una persona en su puesto.

En las organizaciones donde no existe un departamento con las funciones de selección, la entrevista inicial y la entrevista especializada son en realidad lo mismo. La entrevista inicial, donde se lleva a cabo la selección, sirve como un filtro más en el que el departamento de selección de personal investiga con cada candidato si en verdad reúne los requisitos que se solicitan o si mintió al llenar la presolicitud. La entrevista inicial en el modelo tradicional utiliza la solicitud de empleo como una guía de las preguntas que realiza el entrevistador. En el caso de la entrevista conductual, la entrevista inicial y la especializada son parte de un mismo proceso.

Tradicionalmente se ha considerado que las entrevistas pueden ser abiertas, cerradas o mixtas, dependiendo del tipo de preguntas que se elaboren durante ellas. Las entrevistas cerradas son las que se llevan a cabo mediante un guión preestablecido y en las que el entrevistador pregunta únicamente aquellas cuestiones que ya están consideradas en el esquema. La entrevista abierta es aquella en la que el entrevistador sigue el curso mismo de la conversación sin una guía prediseñada y va elaborando una tras otra las preguntas que piensa que le van proporcionar la mayor cantidad de información requerida. La mixta es obviamente una combinación de ambas. Las entrevistas de selección pueden considerarse mixtas. Mientras en el caso del enfoque tradicional la solicitud del empleo constituye la guía, en el caso de la entrevista conductual las preguntas quedan definidas desde el diseño mismo del perfil.

Los pasos que generalmente se siguen en una entrevista de selección podemos agruparlos en tres etapas principales: preparación, entrevista y canalización.

1. Preparación antes de la entrevista, en la cual se desarrollan las siguientes actividades:
 - a) Lectura y análisis de la solicitud de empleo o del *currículum vitae* del candidato.
 - b) Identificación de posibles lagunas en la historia académica o laboral del solicitante, lo que se puede hacer cotejando las fechas de ingresos y de salidas.
 - c) Situación familiar del candidato y estabilidad personal, familiar y laboral; notar si ha tenido varios matrimonios y si ha cambiado varias veces de trabajo en periodos de unos cuantos meses.
 - d) Pertenencia a grupos políticos, sindicales, sociales y profesionales, especialmente con el fin de identificar si ha militado en grupos sindicales conflictivos, en asociaciones altruistas, etcétera.

Todos estos puntos conviene tenerlos presentes antes de iniciar la entrevista, ya que pueden conducirnos a una comprensión mayor de los valores reales del candidato.

2. Durante la entrevista es muy importante mantener una actitud cortés, aunque sin perder en ningún momento el control de la misma. Algunos candidatos como los que se dedican a las ventas, suelen tener mucha habilidad verbal y llegan a quitarle de las manos el control de la entrevista al seleccionador. Los pasos que conviene seguir en estos casos son:
 - a) *Rapport*, es decir, el establecimiento de una atmósfera agradable y de naturalidad para el candidato; conviene recibirlo de pie, estrecharle la mano y llamarlo por su nombre, a la vez que conversar un poco acerca de temas que ayuden a la persona a relajar la tensión natural de ese momento.

- b) Formular preguntas referentes a su preparación académica, como inicio de la entrevista en sí, ya que por lo general es un tema menos apremiante que lo relativo a sus trabajos anteriores; de manera progresiva, convendrá ir avanzando hacia los temas que nos puedan dar más información sobre el candidato.
- c) Preguntar sobre la experiencia laboral del candidato y los motivos de los cambios de empleo, poniendo especial interés en las responsabilidades que tenía asignadas, la manera como las cumplía, los recursos con que contaba y la forma en que fueron evaluados los resultados que obtuvo en cada uno de ellos.
- d) Preguntar acerca de su situación familiar, manteniendo siempre el debido respeto por la intimidad de la vida del aspirante.
- e) Preguntar sobre sus intereses personales y laborales y sus expectativas en caso de ingresar a nuestra organización, poniendo mucho cuidado en identificar que sus respuestas se refieran a visiones más o menos claras y específicas, más que a deseos ambiguos y poco concretos.

A partir de este punto se debe proporcionar al solicitante la información que creamos que más le convenga poseer para tomar su propia decisión. Por ello, procedemos a la explicación de las características de nuestra organización, cultura, valores, productos, condiciones de trabajo y peculiaridades de la vacante. Para cerrar esta parte, creamos un espacio para las preguntas del candidato y para conocer su punto de vista acerca de la información que le proporcionamos. El paso último consiste en la despedida del aspirante preparándolo para la canalización que posiblemente le daremos (agradecerle su participación o invitarlo a los exámenes psicométricos).

3. Después de la entrevista las acciones que siguen son dos:
 - a) Canalizar al candidato, dependiendo de los resultados de la entrevista.
 - b) En su caso, fijar con la persona citas nuevas y escribir los informes.

Exámenes psicométricos

Desde que en la Segunda Guerra Mundial se popularizó el uso de los exámenes psicométricos para la selección de los reclutas, las empresas copiaron el esquema deseoso de imprimir a este procedimiento un carácter más objetivo. Sin embargo, con el paso de los años muchos de los supuestos que en un principio animaron a las compañías a emplear esos instrumentos han caído en el descrédito. Por ejemplo, durante muchos años las organizaciones basaron la elección de sus altos ejecutivos fundamentalmente en el llamado "coeficiente intelectual" que podían obtener mediante la aplicación de ciertas pruebas de inteligencia. Ahora sabemos que los puntos que una persona obtenga en su grado de inteligencia nada tienen

que ver con su éxito escolar o académico, ni con el éxito laboral. Incluso, el éxito en la vida no depende de lo bien dotada que esté la persona en cuanto a habilidades intelectuales. Durante estos años fue común encontrar en los departamentos de selección grandes cantidades de exámenes derivados del famoso cuestionario de Binet, del Army Beta, del WAIS (Wechsler Adult Intelligence Scale), etcétera.

Quizá con la intención de obtener evaluaciones más completas, algunos años después se emplearon pruebas proyectivas⁷ y de personalidad. Fue el turno del MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory), del test del dibujo de las figuras humanas de Karen Machover, del HTP (House, Tree, Person), del 16 FP (Test de los 16 factores de personalidad) y más recientemente, de la serie de pruebas DSM.

Otros instrumentos empleados fueron los referentes a la medición de los valores de las personas, como la escala de valores de Allport, Vernon y Lindsey o el test de Hartman. También se emplearon exámenes para medir las habilidades específicas, como el razonamiento matemático, el razonamiento mecánico, el manejo de las relaciones espaciales, la coordinación ojo-mano, etcétera. Otro campo para indagar sobre las habilidades específicas lo constituyeron los cuestionarios sobre habilidades de liderazgo, del manejo de relaciones laborales, de relaciones interpersonales, etcétera. De los instrumentos de mayor uso en este campo en nuestro país fueron el de Moss y el FIRO-B.

Durante años se abusó del empleo de las pruebas de inteligencia y de personalidad y se llegó a eliminar de las listas de los candidatos a determinadas personas altamente productivas y valiosas para las organizaciones, únicamente porque su puntaje en los exámenes quedaba un par de puntos por debajo del límite fijado arbitrariamente. Hoy, gracias al campo de la inteligencia emocional⁸ sabemos que es más importante la habilidad de la persona para establecer redes de apoyo a su trabajo (de experiencia, de ayuda, de información), y que la habilidad para lograrlas depende muy poco o nada de los puntos obtenidos en los tests.

Algunas de las herramientas que en la actualidad se emplean para la valoración de los candidatos son el Human side, la técnica de Cleaver y el modelo de Ned Herrmann⁹ sobre la especialización y el desarrollo de los hemisferios cerebrales, entre otras. Para la aplicación de cualesquiera de estos mecanismos de valoración se requiere de entrenamientos especializados y de periodos de supervisión por parte del personal experimentado. En los siguientes párrafos revisaremos un par de ejemplos de estas técnicas.

La técnica de Cleaver emplea un comparativo entre las respuestas del candidato ante un cuestionario que es considerado como "diferencial semántico", contra un perfil de puesto elaborado previamente por el jefe del puesto que se desea cubrir, asesorado por el responsable de la selección del personal. De cada uno de estos elementos se conforman unos

gráficos que nos permiten identificar las preferencias de desarrollo de la persona en cuatro escalas: empuje, influencia, estabilidad y constancia. Como ejemplo, en la figura 13.9 se muestra parte de la autodescripción que hace el aspirante sobre sí mismo.

Figura 13.10. Ejemplo de las características de autoevaluación mediante la técnica de Cleaver

<i>Autodescripción</i>													
Nombre: _____				Puesto: _____				Fecha: _____					
Las palabras descriptivas siguientes se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie. Ponga una X bajo la columna M , próxima a la palabra que en cada serie lo describa mejor. Ponga una X bajo la columna L , junto a la palabra que lo describa menos en cada serie. Asegúrese de marcar una palabra solamente bajo la columna M y solamente una palabra bajo L en cada serie.													
	M	L			M	L			M	L			
Persuasivo	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	Fuerza de voluntad	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	Obediente	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gentil	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	Mente abierta	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	Quisquilloso	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Humilde	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	Complaciente	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	Inconquistable	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Original	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	Animoso	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	Juguetero	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ned Herrmann incorporó los hallazgos de Paul McLean y de Roger Sperry sobre la especialización de los hemisferios cerebrales y propuso un modelo de cerebro humano con dos estructuras apareadas: el hemisferio derecho y el hemisferio izquierdo. Ambas partes del sistema cerebral junto con las dos mitades del sistema límbico permiten diferenciar no solamente entre las mitades derecha e izquierda, sino entre las nociones más depuradas del campo cognoscitivo-intelectual, que describen las preferencias cerebrales, y el campo visceral-estructurado-emocional, que describe las preferencias límbicas.

Otro concepto importante en la propuesta de Herrmann es el del dominio. Las investigaciones han demostrado que en cualquier parte del cuerpo en que existen dos órganos que cumplen con la misma función, una de ellas es naturalmente dominante. De la misma manera en que somos diestros o zurdos con las manos, lo somos también con los pies, los ojos, los riñones, etcétera, y podemos pensar que sucede lo mismo en el cerebro.

Puesto que en el ser humano existe en general un predominio de uno de los hemisferios cerebrales, el modelo de Ned Herrmann se orienta a describir las diferencias funcionales en cada caso. Éstas se muestran en la figura 13.11.

El Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI) es un cuestionario usado para evaluar a cada persona individualmente y descubrir su hemisferio dominante, a la vez que ayuda a definir las estrategias del desarrollo de las áreas menos evolucionadas.

Figura 13.11. Dominios cerebrales según el modelo de Ned Herrmann

<i>Dominio del área</i>	<i>Estilo de pensamiento</i>
Superior (cerebral), izquierdo A	Analítico, matemático, técnico y de resolución de los problemas.
Inferior (límbico), izquierdo B	Controlador, conservador, planeador, organizador y administrador.
Inferior (límbico), derecho C	Interpersonal, emocional, musical, espiritual y hablador.
Superior (cerebral), derecho D	Imaginativo, sintetizador, artístico, holístico y conceptual.

Incluso, ha existido un viraje gradual desde el empleo de las pruebas psicométricas para la medición de las habilidades específicas, hacia la utilización de otros instrumentos de observación directa o de autovaloración del comportamiento, como en el caso del Assessment Center. Esta técnica consiste en crear un espacio prediseñado para medir los comportamientos específicos en los candidatos que aspiran a ocupar un puesto directivo en alguna organización. A partir de una serie de experiencias preestablecidas en las que se espera captar la manera como el candidato enfrenta los problemas o a sus subordinados, un par de observadores calificados o una cámara oculta sirven como elementos de registro para cada conducta manifestada por el aspirante, misma que posteriormente es valorada conforme a criterios de ejecución específicos. La eficacia de esta técnica ha demostrado ser mucho mayor que la de la simple aplicación de exámenes psicométricos.

En cuanto al FIRO-B mencionado anteriormente, su creador, Schutz, lo ha enriquecido de manera importante actualizando y complementando muchos de sus conceptos, de modo que ha logrado aportaciones muy valiosas, como el llamado "Element J", que permite valorar si el trabajo que se le propone a un candidato es coincidente con sus preferencias personales en materia de inclusión, de control y de apertura.

Exámenes de aptitudes

Los exámenes de aptitudes se realizan como un complemento de la psicometría. Éstos pueden consistir en exámenes de destreza en el uso de un procesador de textos, en el manejo de vehículos de carga, en el manejo de un montacargas, en la realización de operaciones aritméticas básicas, etcétera.

Estos exámenes tienen por objeto verificar si el candidato posee en verdad alguna aptitud específica que sea indispensable para el desempeño correcto del puesto. En ocasiones, el olvido en la realización de tales pruebas puede tener repercusiones poco gratas para la compañía, como en el caso de cierta empresa que tomó la decisión de contratar a un super-

visor de ventas. Después de cumplir con todos los demás requisitos y de que la candidata había sido contratada, sus jefes le asignaron el automóvil que debería utilizar durante su trabajo; fue en ese momento cuando se dieron cuenta de que ella no sabía manejar un automóvil.

Entrevista especializada

Este paso del subproceso es realizado por quien será el jefe del nuevo empleado. La entrevista especializada es la que se realiza con el propósito de comprobar el grado en que la persona que aspira a ocupar la vacante posee los conocimientos y las habilidades necesarios.

En la entrevista especializada se sigue el mismo esquema que en la entrevista inicial, en cuanto a los pasos previos y posteriores a ella. Las variaciones consisten en el tipo de preguntas que se proponen a los aspirantes. Después de establecido el *rapport*, el entrevistador debe encaminar sus preguntas con la intención de obtener información clara acerca de los conocimientos y las habilidades específicas que posee el candidato, los momentos, la frecuencia y las circunstancias en las cuales los ha aplicado, así como la manera en que ha sorteado los obstáculos que se le han presentado. También es importante conocer la manera como adquirió dichos conocimientos, desde cuándo los posee y los aplica y las maneras concretas en que se mantiene actualizado al respecto.

Cuanto más especializado sea el puesto que se pretende ocupar, más tiempo será necesario para la entrevista especializada, así como también será necesario abordarla con mayor profundidad. Muchos de los jefes de las empresas mexicanas aprovechan este momento para tratar de identificar el tipo de ambiente en el que le gusta trabajar al candidato, así como sus preferencias en cuanto al tipo de líder y de equipo con el que prefiere desenvolverse. Indagar estas cuestiones es fundamental, así como también proporcionar al aspirante toda la información posible acerca del estilo de liderazgo, de cómo interactúa el equipo de trabajo al cual se integraría y los valores específicos que requeriría mostrar en ese puesto. De ser posible conviene cuanto antes que los candidatos conozcan físicamente el área de trabajo donde desempeñarán su labor, a fin de que puedan constatar si les agrada el ambiente donde pasarán la mayor parte de cada día.

En caso de adoptar el modelo de entrevista conductual, es en este paso cuando se elaboran las preguntas que nos proporcionarán mayor información acerca de las aptitudes reales del candidato. De hecho, la manera como se organiza el tiempo en este tipo de entrevista es muy diferente de la forma como se hace en la entrevista tradicional. En la figura 13.11 se muestra una tabla comparativa del manejo del tiempo, de acuerdo con ambos modelos.

Figura 13.12. Comparativo de uso del tiempo entre la entrevista tradicional y la conductual

<i>Tipo de preguntas</i>	<i>Entrevista tradicional (%)</i>	<i>Entrevista conductual (%)</i>
Escolaridad, certificaciones, títulos	17	5
Experiencia laboral	28	20
Opiniones	54	15
Descripción de conductas	1	60
<i>Total</i>	100	100

Lo anterior significa que en la entrevista tradicional generalmente los entrevistadores dedican su tiempo a inquirir acerca de las opiniones que poseen los candidatos en cuanto a cómo se debe trabajar. Sin embargo, las opiniones no reflejan siempre el verdadero comportamiento de la persona. Preguntas como ¿qué haría usted en caso de...? o ¿qué piensa acerca de...? son totalmente inútiles, pues solamente proporcionan una idea de los buenos deseos de los aspirantes, y con buenos deseos no se construyen las realidades que exigen las organizaciones.

Cuando dedicamos tiempo a preguntar más sobre los comportamientos específicos adquirimos información valiosa referente a la frecuencia con que la persona ha manifestado cierta conducta, desde cuándo no la desarrolla, cuál fue su participación personal en cada uno de los proyectos o en los logros que nos comenta, etcétera. Con esta información nuestra posibilidad de predecir cómo actuará cada individuo es más confiable.

Para lograr lo anterior conviene que las preguntas se desarrollen de acuerdo con estas sencillas recomendaciones: para conocer más a fondo la escolaridad, las certificaciones o los títulos de la persona, basta con haber leído el *currículum vitae* o la solicitud de empleo; por lo tanto, ya no es necesario invertir más tiempo en ese aspecto. En relación con su experiencia laboral, el tiempo se empleará solamente para comprobar la veracidad de ciertos aspectos de la solicitud o del *currículum vitae* y para verificar la coherencia de la información. Sobre sus opiniones únicamente dedicamos el tiempo para conocer su modo de pensar, sus sentimientos, su autoimagen y sus valores. Por último, se dedicará la mayor parte de la entrevista a preguntar acerca de su comportamiento real en el trabajo y a centrarse en cuatro aspectos fundamentales: cómo se desempeñó en determinado trabajo, cuándo fue la última vez que lo realizó, con qué frecuencia lo llevó a cabo y cuál fue su papel específico en cada acción.

Las preguntas para la entrevista conductual deben prepararse previamente, desde el momento mismo en que se ha terminado de elaborar el perfil del puesto. En ese momento, cuando ya se tienen definidas las 10 conductas clave del puesto, éstas se convierten en situaciones

Figura 13.13. Ejemplo de guía de entrevista
Primera parte. Modelo de entrevista conductual

<i>Identificación de situaciones de ejemplo</i>	
Pregunta: I	Fecha: Julio 99
Puesto: Vicepresidente de recursos humanos	
Conducta: Muestra consistentemente respeto y preocupación por las personas.	
<i>Situación/Ejemplo:</i>	
En su actuación diaria el candidato siempre es respetuoso de la dignidad de las personas que le rodean,	
<i>Cuando el candidato:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Trata con la misma consideración a los directivos que a los trabajadores de línea. • Evita ofender o menospreciar a las personas. • Cuida de la autoestima de quienes le rodean. • Muestra interés por las necesidades y las expectativas personales de otros. • Ayuda a otros a respetar la dignidad de terceros, 	
<i>En contraste con:</i>	
Una actuación déspota y utilitarista, que corresponde a las siguientes situaciones.	
<i>Cuando el candidato:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Usa a los demás sin tener en cuenta la dignidad de ellos. • Ofende a los demás como una forma de canalizar su enojo. • Agrede la autoestima de los demás. • Trata con respeto sólo a quienes tienen poder o autoridad. • Toma decisiones considerando solamente las repercusiones económicas de las mismas. 	

que sirven como ejemplo de lo que es deseable que manifieste el candidato. Como podrá observarse en la figura 13.12, se parte de una de las conductas seleccionadas y se describen ejemplos concretos de la manera en que nos gustaría observar que se manifestara esa conducta en el trabajo cotidiano de nuestra organización. Posteriormente, se elaboran preguntas directas que se harán más tarde a los aspirantes, a fin de saber si han mostrado anteriormente la conducta que nosotros deseamos y las condiciones en las cuales se ha dado. Sus respuestas se registran en una hoja que, además, utilizaremos para calificar el grado en que su comportamiento se asemeja a lo solicitado en nuestro perfil (véase la figura 13.13). Por último, la figura 13.14 muestra una hoja resumen donde podemos establecer un cuadro comparativo de la puntuación obtenida por cada candidato en las 10 preguntas referentes a las conductas clave del puesto, de tal forma que nuestra decisión de contratación se realice con la mayor objetividad posible y el mayor grado de apego al perfil deseado.

Examen médico

Si nuestro candidato nos ha demostrado hasta este momento que es la persona más recomendable para el puesto, ha llegado el momento de

invitarle a someterse a examen con uno de los médicos de la compañía o con algún médico externo que nos ayude a valorar el estado general de salud de la persona. Este aspecto, aunque simple, nos puede ayudar a prevenir sorpresas desagradables, como reclutar a personas que después de contratadas ingresan casi inmediatamente a tratamientos médi-

Figura 13.14. Guía de entrevista
Segunda parte. Hoja de registro de respuestas

Pregunta: 1 Puesto: Vicepresidente de recursos humanos	Fecha: Julio 99
<i>Candidato:</i>	
Pregunta: Por favor, dame un ejemplo de tu vida laboral en el que se muestre concretamente la forma en que manifiestas respeto y preocupación por los demás. Respuesta: Indica las conductas relacionadas con el trabajo.	
_____ _____ _____ _____	
¿Qué tan reciente fue la conducta? _____ _____	
¿Qué tan frecuente fue la conducta? _____ _____	
¿Durante cuánto tiempo se manifestó la conducta? _____ _____	
<i>Preguntas de seguimiento:</i>	
¿Hace cuánto sucedió esto? _____ _____	
¿Te has encontrado en esta situación una sola vez? _____ _____	
¿Durante cuánto tiempo duró esa situación? _____ _____	
¿Has tenido que recurrir al apoyo de otros para enfrentar situaciones como la que describiste anteriormente? _____ _____	
Evaluación: Las respuestas del candidato coincidieron con la conducta de los de Bajo () Alto () desempeño.	
Bajo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Alto

de investigaciones se indaga acerca de las referencias personales del candidato y de su domicilio; se comprueba que posea los comprobantes de estudios que manifestó haber terminado, así como también se acude a cada una de las instituciones donde prestó sus servicios anteriormente (también puede recabarse la información por vía telefónica), a fin de corroborar las fechas de ingreso y de salida, las características de su desempeño y la posible existencia de problemas laborales que haya vivido en esa época.

El estudio socioeconómico es de vital importancia, aunque por desgracia su uso no está muy extendido en nuestro país, ya que puede librar a nuestra organización, no únicamente de personas carentes de honestidad, sino de auténticos delincuentes.

Contratación

La contratación tiene repercusiones de tipo legal, especialmente. Las peculiaridades de la legislación mexicana hacen que las organizaciones que contratan personal corran riesgos más graves si no firman contrato laboral con las personas que si este contrato existe. El contrato laboral ayuda a determinar los límites, las funciones, las prestaciones, el sueldo, los derechos y las obligaciones del empleado. En caso de que éste no exista, la ley protege al trabajador otorgándole muchos más beneficios de los que quizá hubiera obtenido con una contratación formal, ya que de hecho se considera que existe un contrato (aunque sea verbal) en toda relación de trabajo en la que exista subordinación.

En la contratación es importante cuidar los requisitos legales fijados por las distintas autoridades, tanto laborales como fiscales. Desgraciadamente éstos cambian con frecuencia, por lo que siempre es recomendable mantener una suscripción a las publicaciones especializadas o pertenecer a alguna de las asociaciones de profesionales en el ramo.

¿Qué hacer con los no elegidos?

Siempre existirán personas que no sean las idóneas para nuestra institución, en un momento determinado. Al respecto, pueden presentarse tres situaciones:

1. Que la persona no represente ningún interés para nuestra organización ni en el momento presente ni en el futuro.
2. Que en el momento actual no exista ninguna vacante para la persona, pero que en el caso de que existiera nos interesaría su contratación.
3. Que no exista ninguna vacante para esa persona en nuestra organización, pero que detectemos que es un empleado excelente que puede enriquecer sin duda a cualquier organización donde colabore.

En todos los casos conviene agradecer personalmente a cada uno de los candidatos el tiempo, la dedicación y el interés que haya mostrado en participar en el concurso de la selección. Con frecuencia, conviene comunicarse con ellos por teléfono o enviarles una carta a su domicilio por este motivo. El rechazo de una oportunidad de empleo siempre afecta la autoestima de cualquier candidato en unos casos más que en otros; por ello, debemos ser cuidadosos con las palabras que usemos a fin de no crear ninguna falsa expectativa, pero tampoco para hacer más dolorosa aún la falta de aceptación del candidato.

En el segundo de los casos mencionados anteriormente, es importante mantener una cartera de candidatos a la cual podamos recurrir en el futuro y rescatar de ahí a los que consideremos buenos de entre ellos. En cuanto al tercer caso, podemos asumir como parte de nuestra ética profesional ayudar dentro de nuestras posibilidades a tales candidatos a encontrar un empleo, con el fin de que aporten todo lo que puedan, aunque sea en otra compañía; finalmente, esto es un beneficio para nuestra sociedad.

La confidencialidad de la información

En cualquier caso, los profesionales de la selección de personal deben mantener un apego estricto a las normas de confidencialidad en todo momento. Los candidatos que acuden a una organización deseosos de aportar lo mejor de sí mismos, suelen confiar información importante acerca de su vida personal y laboral, su estado de salud, sus capacidades personales y profesionales, las experiencias, los logros y las dificultades que han enfrentado en empleos anteriores, etcétera.

Cuando se filtra información relacionada con estos aspectos no es posible controlar las repercusiones que este hecho pueda tener en la vida de los aspirantes; por ello, siempre es preferible vivir plenamente el valor de la confidencialidad.

Por otra parte, también es importante observar la debida discreción respecto a la información que proporcionemos a los candidatos a un puesto, en especial en lo relativo a las causas que nos motivaron a no elegirlos para ocupar una vacante. Algunos candidatos piensan que conviene regatear o insistir cuando no son aceptados en un empleo, lo cual puede provocar desgaste, fricciones e incluso el riesgo de amenazas a las personas que han participado en el proceso de selección.

Inclusión en la nómina

Éste es un paso sencillo, aunque muy laborioso y que no hay que olvidar. Los candidatos esperan que a partir de la fecha de la contratación ya se hayan realizado todos los trámites internos necesarios para que,

llegado el día del pago puedan recibir el total de los ingresos que han devengado. Algunas instituciones gubernamentales de nuestro país tenían fama de desidiosas en este sentido, lo que provocaba que los empleados nuevos recibieran su primer sueldo varios meses después de haber sido contratados.

Alta ante autoridades

Junto con la inclusión del nuevo empleado en la nómina existen varias obligaciones legales a las que es importante dar un cumplimiento para asegurar que la persona no tenga dificultades posteriores, ni que nuestra organización se vea envuelta en problemas derivados del incumplimiento de dichas obligaciones. Dar de alta a cada empleado ante las instituciones de la seguridad social, las fiscales, el fondo para el retiro, etcétera, nos librarán de fuertes multas, de problemas en las inspecciones y de cargas de trabajo mayores.

Preparar la vinculación total

Por vinculación total nos referimos a la integración total de la persona a nuestra organización, en relación con sus compañeros, con los clientes y proveedores internos y externos con los que tendrá contacto, etcétera. La vinculación total implica desde conocer físicamente la ubicación de los baños, del comedor, del servicio de fotocopiado, etcétera, hasta conocer en la medida de lo posible a los directivos de la empresa, las normas de seguridad y las restricciones a su puesto (áreas, información, personas).

También en este aspecto es importante que conozca la historia de la organización, su visión, misión, valores, filosofía, productos, servicios, sucursales, oficinas, organigrama, etcétera. En algunos casos, a estas acciones de vinculación se les da la forma de curso de inducción organizacional o de bienvenida formal.

Por último, esta es una buena oportunidad para reafirmarle al nuevo empleado las prestaciones a las que tiene derecho, las obligaciones y derechos que acompañan a su puesto, así como el tipo y contenido de la capacitación a la que tendrá derecho.

Integración al desarrollo

Debido a que durante el proceso de selección hemos obtenido un cuadro completo de las habilidades y conocimientos de la persona, así como de sus aspiraciones y expectativas en relación con el puesto que acaba de ocupar, es importante explotar al máximo esa información en beneficio de la organización misma y de la persona.

Este es el mejor momento para iniciar, si así está definido en nuestra compañía, el primer plan de desarrollo, aun antes de esperar a comprobar si es la persona que estábamos buscando o a que comience a dar los frutos en su puesto actual. El desarrollo, como veremos posteriormente, no sólo implica promociones en la trayectoria laboral, sino también facilitar los medios para que la persona defina su propio camino de crecimiento.

Cuando abordemos el subproceso de desarrollo hablaremos más a fondo de este tema; sin embargo, conviene tener presente desde ahora que, como dijimos al inicio de este capítulo, la atracción de personal es una parte de todo el proceso relacionado con el personal de la organización.

Interrelación con factores organizacionales

La atracción de personal se interrelaciona con otros factores organizacionales (revisados en la primera parte de este libro), como parte de un mismo sistema que en la realidad no es posible fragmentar. En cuanto a la *visión*, la *misión* y la *filosofía* de la organización, es muy importante que desde la contratación se elija a las personas cuyos valores personales y su comportamiento en los empleos y en las organizaciones previas haya sido lo más parecido posible a los planteados en nuestra propia institución. En ocasiones se ha especulado acerca de lo factible que puede ser que una organización genere en sus integrantes ciertos valores por medio de un ambiente propicio, capacitación u otros medios. Sin embargo, en general resulta más sencillo contratar a personas afines a nuestra propia cultura, que tratar de provocar cambios tan profundos en muchas personas como puedan serlo las modificaciones en sus valores.

La vinculación entre *liderazgo* y *relación jefe-subordinado* podemos encontrarla fundamentalmente en dos vertientes. La primera puede enunciarse mediante una pregunta simple: ¿Para qué contratar a líderes? Por lógica, deducimos que es mejor contratar a personas que ya hayan desarrollado su capacidad de liderazgo ampliamente y que sean capaces de crear modelos tan avanzados como los que se sustentan en el liderazgo rotativo entre los miembros de un equipo de trabajo. La realidad en ocasiones nos encamina en otro sentido; cuando la organización no ha logrado desarrollar los mecanismos de participación que faculten (otorguen *empowerment*) a todos los empleados para decidir cuestiones trascendentes de la operación, es decir, mientras cada trabajador tenga que seguir dependiendo de los niveles altos de la organización para la toma de decisiones, la abundancia de líderes más que apoyar se convierte en un obstáculo. Es mejor que cualquier compañía cuente con las personas más completas y preparadas que sea posible, pero siempre y cuando su sistema de trabajo esté diseñado claramente para permitirles explotar sus habilidades y ponerlas al servicio del grupo con el que colaboran.

La otra línea en la que se entrelazan la atracción de personal y el liderazgo es en la participación que deben tener los jefes directos en la selección de cada uno de sus colaboradores. En algunas organizaciones se excluye de esta labor al jefe, lo cual no solamente lo exime de un trabajo, sino de la responsabilidad total de poder trabajar de manera satisfactoria con cada una de las personas a su cargo. Por otra parte, no cabe esperar que cuando un jefe nuevo llega a su puesto y ya existe un equipo humano de trabajo conformado, él los despida a todos para reasumir esta responsabilidad. Lo que procede, más bien, es que los papeles se inviertan y quien asuma el cargo de jefe desempeñe en esa situación el papel de candidato que debe ser aceptado por todos sus colaboradores. En algunas de las visiones del liderazgo se presupone que la autoridad real que puede ejercer un jefe es la que le otorgan sus subordinados. Para tal reconocimiento es necesario que los convenza de su habilidad para ser líder del grupo. Fuera de esta circunstancia en particular, el jefe invariablemente es quien debe elegir a cada colaborador, para así responsabilizarse de su desarrollo y de su buen desempeño.

En el aspecto de *formación de equipos*, cada contratación implica el inicio de la labor de formación de equipos de trabajo. En algunos medios empresariales se dice que en una compañía nadie es indispensable, aunque todos sean necesarios. A ese comentario habría que agregar que todos son insustituibles. Esto significa que cada persona por sus características individuales realiza su trabajo con su sello particular y convive con sus compañeros de manera peculiar, de tal suerte que cada integrante nuevo o cada salida de un grupo de trabajo nos lleva a revisar la manera como nos complementamos para desempeñar las tareas encomendadas.

Solución de Problemas. Como lo mencionamos en los apartados correspondientes al perfil del puesto y a la entrevista especializada, desde este momento es importante que le brindemos al candidato la mayor cantidad de información posible acerca de los problemas que deberá solucionar desde su nueva posición.

Creatividad. Es necesario ser honesto en cuanto al grado real de creatividad que se espera en el puesto para el que se contrata. Por temor a perder a un buen candidato, algunos seleccionadores llegan a prometer a los aspirantes al puesto un campo de acción mayor del que en realidad tendrán en sus áreas de trabajo. Con el tiempo, estas promesas generarán frustración y desencanto, llegando a convertirse en verdaderas causas de rotación de personal.

Dos comentarios importantes podemos hacer acerca de la *toma de decisiones*:

1. La decisión de a quién contratar es la más importante que pueda tomar cualquier jefe en su trabajo, especialmente si asumimos la convicción de que las personas son el elemento más valioso con que cuenta toda organización para cumplir con sus fines de manera efi-

ciente. Resulta irónico el cuidado que ponen los altos directivos de algunas organizaciones para decidir las inversiones en infraestructura, mobiliario u otros conceptos, diseñando complicados mecanismos de control y de supervisión, mientras que, por otra parte, muestran una indiferencia palmaria hacia las personas que son contratadas por la empresa.

2. Resulta de gran ayuda para los empleados nuevos que, desde el momento en que se encuentren en el proceso de selección, dispongan de información veraz acerca del grado de autoridad del cual gozarán para poder decidir sobre su propio trabajo.

Aprovechar la alta *motivación* de la contratación para una rápida adaptación, asimilación de los sistemas y las políticas y la obtención de buenos resultados es una de las medidas más favorables que se pueden tomar para marcar desde el inicio el ritmo de trabajo que nos interesa establecer con los empleados nuevos. Si partimos del hecho de que ninguna persona es capaz de motivar a otra, sino que cada individuo genera en sí mismo su propia motivación, el ingreso de una persona a una organización es un momento ideal en el que él ha generado dentro de sí la energía, el entusiasmo y el amor suficientes para lograr resultados que tal vez en otros momentos no demuestre.

Al igual que con otros factores, la contratación es una buena oportunidad para explicar al recién ingresado cuál es el rol que se espera que desempeñe, sin falsas expectativas. Si en una organización queremos en verdad que las personas participen ampliamente en los procesos de trabajo y pongan a su servicio toda su capacidad y su entrega, es básico proporcionarles toda la información de que dispongamos. Por ello, brindarles información como la que presentamos en la figura 13.6 es indispensable. De esta manera, desde antes de ser contratada la persona, su participación en este proceso es ya un indicador de lo que se espera de ella desde un punto de vista organizacional.

Autoevaluación

1. Menciona por qué la atracción de personal es un subproceso del proceso de desarrollo del personal.
2. ¿Por qué es importante para la organización que ésta resulte atractiva a los ojos de los posibles candidatos?
3. Explica con tus propias palabras en qué consiste cada uno de los siguientes ciclos de trabajo:
 - Vacante
 - Requisición
 - Perfil del puesto
 - Reclutamiento

- Presolicitud
- Solicitud
- Entrevista inicial
- Exámenes psicométricos
- Exámenes de aptitudes
- Entrevista especializada
- Examen médico
- Estudio socioeconómico
- Contratación
- Inclusión en la nómina
- Alta ante las autoridades
- Preparación de vinculación total
- Integración al desarrollo

Ejercicios en clase

1. Investiga con tus compañeros cuáles fueron los motivos por los que ingresaron a la institución en la que están estudiando.
2. Diseña junto con ellos un mecanismo de selección de alumnos, a fin de asegurar que ingresen en la institución únicamente aquellos que sean los mejor dotados para el estudio de tu carrera.

Ejercicios en campo

1. Investiga con dos organizaciones de tu comunidad en qué consisten sus mecanismos de atracción y selección de empleados y elabora un análisis crítico sobre los mismos.

Lecturas complementarias

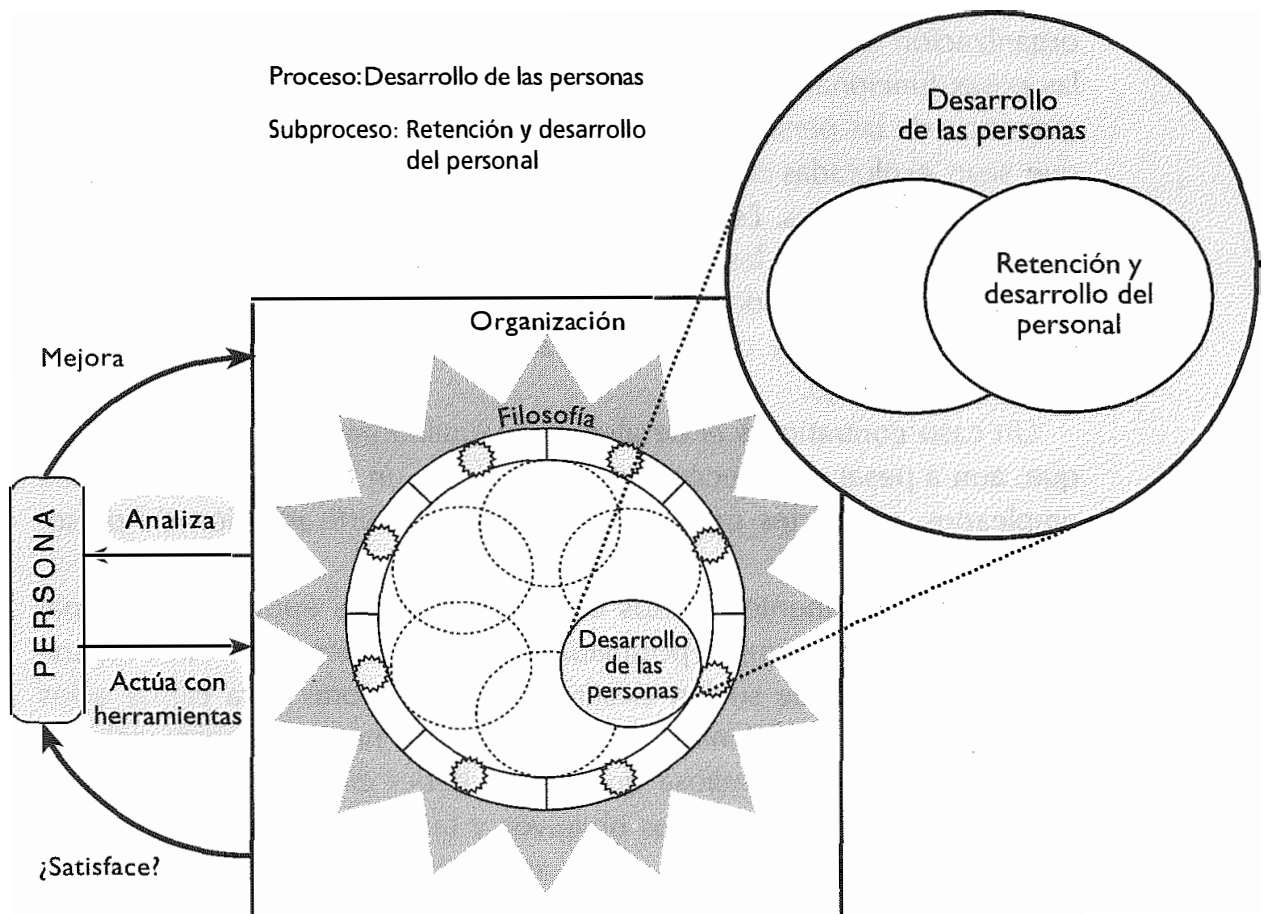
En relación con este tema, es importante el libro de Pourquery, Didier, *Los cazadores de talentos*, especialmente la primera parte y el apéndice II, referentes a la ética en esta actividad.

Referencias bibliográficas

- ¹ Serralde, Laura, "Las empresas más atractivas para trabajar", en *Management Today en Español*, México, junio de 1992, págs. 8-12.
- ² García Osegueda, Jorge, "La administración de compensación como instrumento de atracción y retención de personal", en *Management Today en Español*, México, junio de 1992, págs. 14-16.
- ³ Huntley, Rich, *Interview selection guide*, mecanograma, Pennsylvania, Penn State University, 1994.
- ⁴ Pourquery, Didier, *Los cazadores de talentos*, Barcelona, Planeta, 1986.

- ⁵ Castillo, Jesús, "Gana mercado el *outsourcing*", en *Reforma*, México, 1997, pág. 41 A.
- ⁶ Lange, Ralf Eder, "Reflexiones acerca del *outsourcing*", en *Management Today en Español*, México, agosto de 1997, págs. 22-24.
- ⁷ Anderson y Anderson, *Técnicas proyectivas del diagnóstico psicológico*, Madrid, Rialp, 1978.
- ⁸ Goleman, Daniel, *Emotional Intelligence*, Nueva York, Bantam Books, 1995.
- ⁹ Herrmann, Ned, *The whole brain bussines book*, Nueva York, McGraw-Hill, 1996.

Retención del personal hacia la empresa



En este capítulo daremos respuesta a:

- ¿Por qué es importante invertir en la gente de una organización?
- ¿Cómo es posible identificar al personal con más alto desempeño y potencial?
- ¿Cuáles son los medios principales de los que dispone una organización para retener al personal más cualificado?
- ¿Cómo dar reconocimiento al buen desempeño y al alto potencial de las personas?

El objetivo de enseñanza de este capítulo es:

Analizar las formas de identificar y promover el desarrollo, además de recompensar el buen desempeño y potencial de las personas que colaboran en una organización.

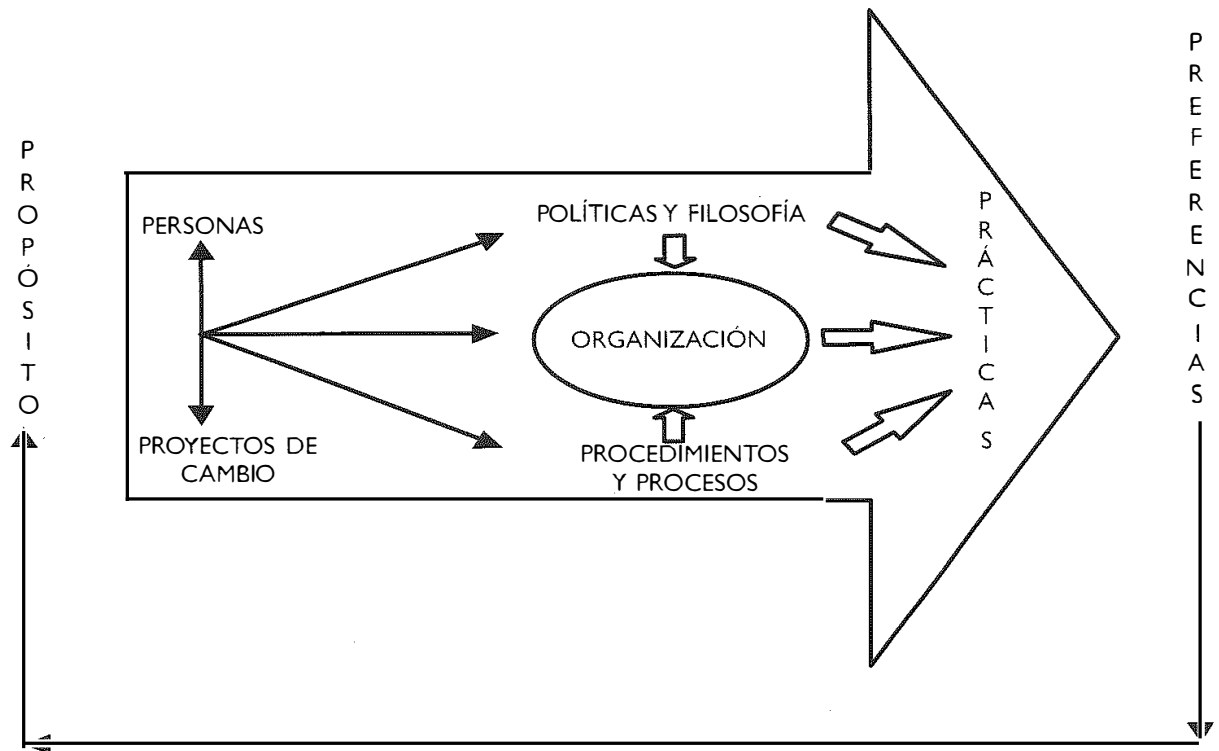
La retención y el desarrollo del personal de una empresa son partes de un mismo subproceso. Como mencionamos en el capítulo anterior, el proceso relacionado con el desarrollo de las personas consta básicamente de dos subprocesos. De ellos, el primero fue abordado en el capítulo anterior. La retención y el desarrollo de los integrantes de una organización son dos elementos que interactúan íntimamente cuando las cosas funcionan de manera adecuada en ésta. Sin embargo, la permanencia de las personas que colaboran con una institución no significa que sean explotadas todas las posibilidades de crecimiento que la misma puede ofrecerles. Esto sucede de manera especial en el caso de las crisis recurrentes por las que hemos atravesado en Latinoamérica, donde muchas personas deciden permanecer en trabajos poco enriquecedores, mal pagados y peor considerados, ante la escasez de ofertas de puestos de trabajo.

Un caso contrario es el de algunas maquiladoras en el norte del país que, aun a pesar de ofrecer buenos sueldos y un trato respetuoso a sus empleados, en ciertos periodos registran una fuerte rotación de personal, motivada por la sobreoferta de trabajo.

Independientemente de esos casos, en todas las épocas, el personal valioso encuentra siempre posibilidades de crecimiento en otras organizaciones, por lo que suelen existir ofertas tentadoras para captar a los más preparados y eficientes, de modo que en nuestras organizaciones perdemos gente muy valiosa que podría haber contribuido de manera sustancial al logro de nuestros objetivos y tareas.

Cuando una organización ofrece alternativas reales y consistentes de crecimiento, es factible disminuir la salida del personal valioso, ya que las alternativas de crecimiento son mecanismos de retención. Para ello, la institución o la empresa debe contar con un diseño adecuado de sus sistemas de funcionamiento, a fin de permitir el crecimiento a través de políticas concretas que cristalicen en redes de ascenso, planes de carrera, capacitación permanente, etcétera.

Una manera de visualizar esta interacción es la representada en la figura 14.1, con el modelo conocido como de las "pes". En él se muestra que el propósito general de la organización es lograr la preferencia de sus clientes, usuarios, consumidores, etcétera, lo que significa interactuar con el exterior. Internamente, ese propósito lo definen y asumen las personas que se comprometen a transformar las políticas y filosofías, así

Figura 14.1. Interacción del desarrollo humano y organizacional

como los procesos y procedimientos, mediante proyectos de rediseño o mejora que les permitan incidir en la organización misma y en la manera como se desarrollan las prácticas de trabajo. Como puede apreciarse, una organización altamente desarrollada no puede ser conducida por personas con poco crecimiento, que no sean capaces de dirigir los procesos o proyectos requeridos ni de aplicar eficientemente las políticas que les dan cobijo. Organizaciones así impulsan a sus integrantes a crecer, a fin de alcanzar los niveles de desempeño requeridos, y excluyen (generalmente de manera clara y expedita) a quienes se opongan a su propio desarrollo.

Por otra parte, las personas altamente desarrolladas impulsan a la organización hacia cambios profundos o bien emigran hacia otras empresas en las que encuentren los espacios convenientes para su desarrollo. En este capítulo hablaremos fundamentalmente de las maneras de propiciar el desarrollo de las personas que integran una organización.

El desarrollo de las personas

En términos generales, podemos decir que las personas dentro de una organización disponemos de las siguientes alternativas de desarrollo:

1. Desarrollo en el propio puesto, lo que se puede lograr con una capacitación profunda o amplia sobre nuestros roles y funciones, a la vez que participando de manera definitiva en la toma de decisiones; lo

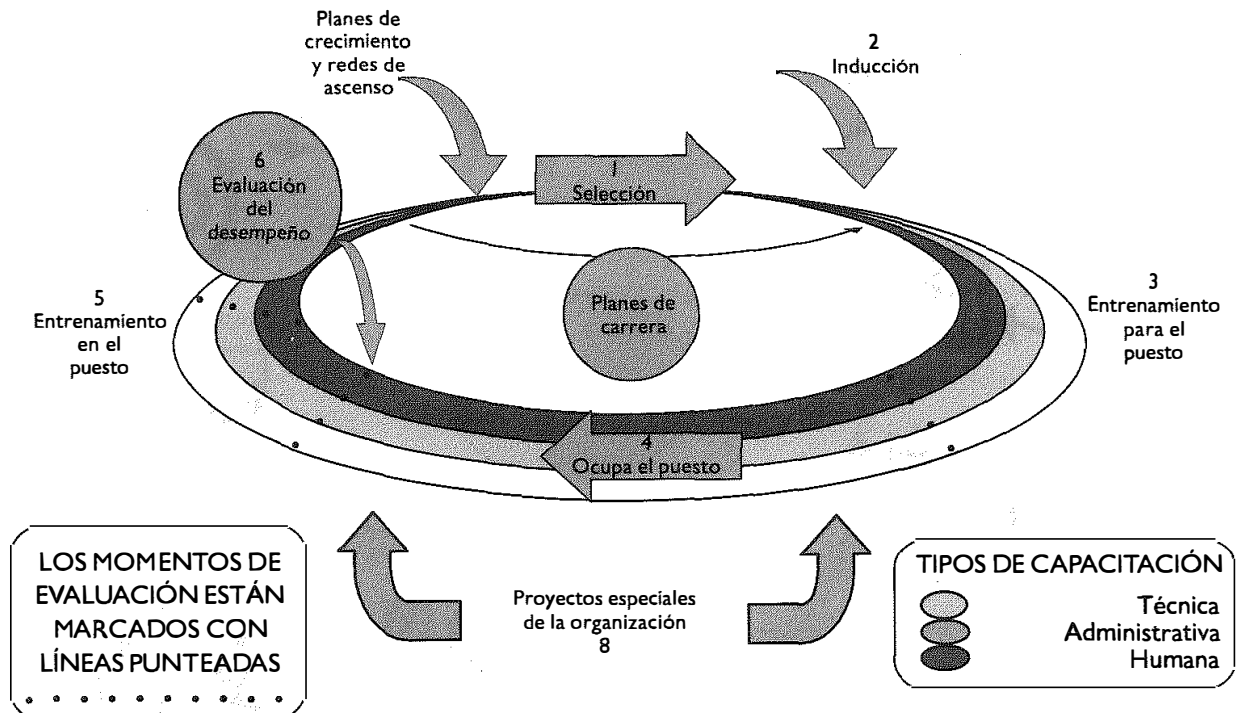
anterior lleva consigo generalmente el uso de una mayor autoridad, acceso a más y mejor información sobre nuestro trabajo, departamento y la organización en general, así como responsabilidad por determinado número de aspectos o por aspectos de un mayor impacto organizacional (*empowerment*) y un mejor sueldo por los logros, que puede traducirse en compensaciones mediante bonos, reconocimientos, premios, etcétera.

2. Desarrollo orientado a otros puestos, tanto en línea directa ascendente (ocupar el lugar del jefe), como ascendente a otras áreas (ocupar el lugar de algún par del jefe), o en línea horizontal (ocupar el lugar de pares del puesto actual).
3. Desarrollo como ente social (cultura, recreación, deporte, sindicalismo).
4. Desarrollo como persona, lo que se logra fundamentalmente mediante una educación formal, no formal e informal.

En la figura 14.2 mostramos lo que puede considerarse un modelo de capacitación y desarrollo de una organización. Básicamente consta de ocho pasos, y parte del supuesto de que pueden dividirse los contenidos de la capacitación y del desarrollo en técnicos, administrativos y humanos, aunque cada vez es menos clara la diferencia entre estos conceptos.

1. La capacitación básica de cada puesto comienza con la selección de las personas más idóneas para ocuparlo, conforme al perfil de reclutamiento y selección.
2. En caso de que la persona provenga del exterior de la organización, deberá pasar por una inducción institucional.
3. Inmediatamente antes y después de que ocupe el puesto, la persona deberá pasar por un periodo de entrenamiento para el mismo, con el fin de dotarla de los conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño de los roles que se esperan de ella en su nuevo cargo. El entrenamiento contempla los tres campos básicos: técnico, administrativo y humano.
4. Una vez preparada, la persona ocupa el puesto en cuestión.
5. A partir de ese momento y en un plazo no mayor de dos años, la persona deberá participar en todos los eventos de la capacitación que le faciliten convertirse en un experto en su propio puesto.
6. La evaluación del desempeño semestral ayuda a aclarar cuáles son las áreas en las que la persona no está aún satisfactoriamente entrenada, y contribuye a programar de nuevo su participación en cursos de capacitación que haya tomado con anterioridad o a programarla en otros nuevos.
7. De acuerdo con los planes de crecimiento y con las redes de ascenso de la organización (de los que hablaremos posteriormente en este mismo capítulo) previamente diseñados para el puesto y para la es-

Figura 14.2. Capacitación y desarrollo del personal



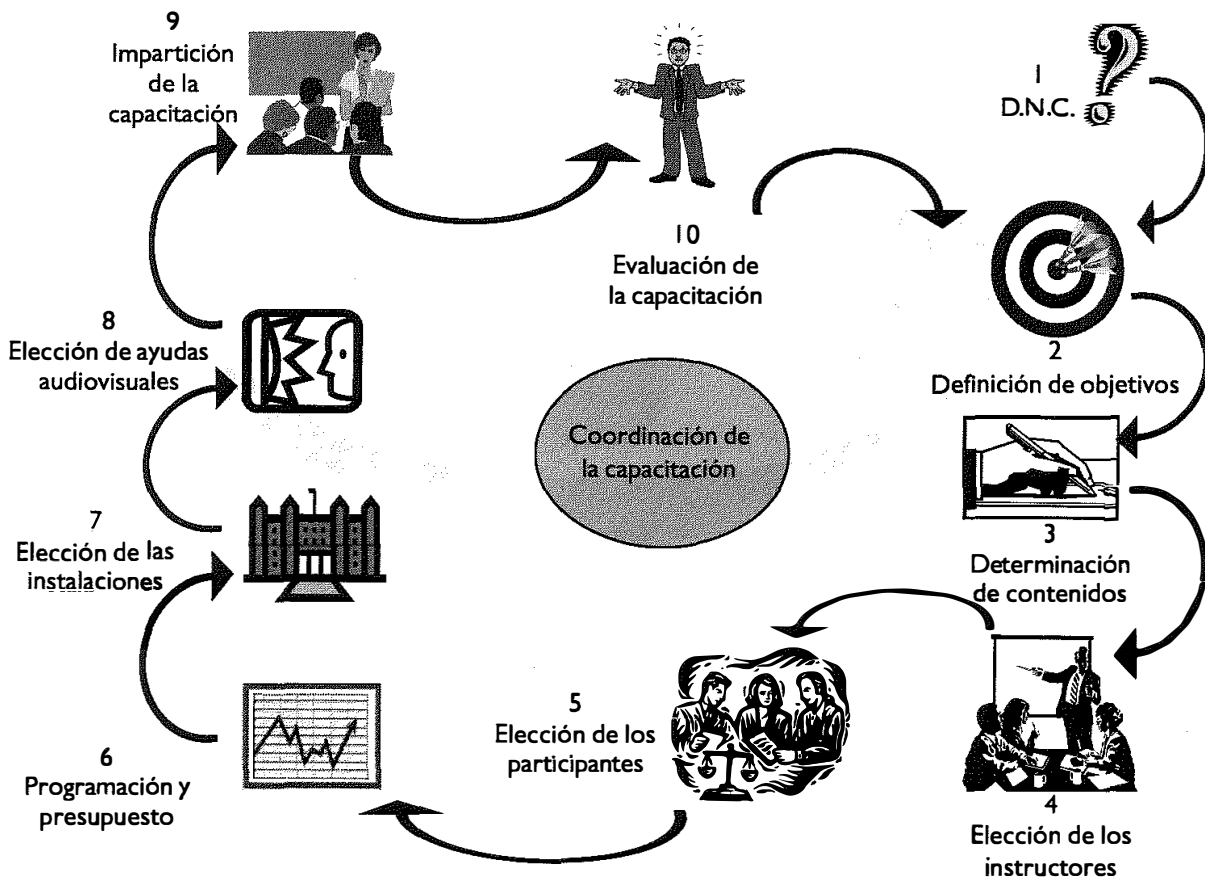
estructura en general, se invita a los interesados y a sus jefes a participar en el diseño de sus planes de carrera, a fin de ayudarles a lograr la preparación necesaria, acorde con su potencial para ocupar otros puestos. El crecimiento, como ya se indicó, puede ser en sentido vertical, entre las distintas áreas, en sentido horizontal, o puede consistir en una profundización o especialización dentro del puesto actual.

8. Los proyectos especiales de la organización pueden generar acciones temporales y específicas de capacitación. Si éstas requieren ser permanentes, pasan a formar parte del plan básico de la capacitación para dicho puesto.
9. A lo largo de todo el proceso existen varios momentos de evaluación, los cuales son también oportunidades de obtener una actualización de la detección de necesidades de capacitación.

Por lo contemplado en este modelo, el desarrollo comienza antes de contratar a la persona. Esto es, deben diseñarse los mecanismos necesarios para que, cuando en la entrevista a los candidatos alguien nos pregunte si existen posibilidades de desarrollo en la organización, tengamos la certeza de contestar con precisión qué puede esperar al respecto.

Por razones meramente didácticas distinguimos entre la capacitación y el desarrollo. De ambos abordaremos primero la capacitación, cuyo proceso se representa en la figura 14.3. Tomando como base el modelo propuesto por Donald. L. Kirkpatrick, podemos considerar que el proceso de capacitación consta de 11 pasos:

Figura 14.3. Proceso de capacitación según Kirkpatrick



1. Se comienza con la detección de necesidades de capacitación, sean o no manifiestas.
2. A partir de la detección, se establecen los objetivos del plan, del programa (anual o semestral) y de los cursos de capacitación, determinando las conductas que requieren modificarse, así como las condiciones en que éstas deberán manifestarse.
3. Los contenidos se derivan de los objetivos, por lo que deberán ser congruentes con éstos. Por contenidos entendemos la temática plasmada en guías didácticas, manuales del instructor, manuales de los participantes y otros materiales didácticos.
4. Los instructores podrán ser internos (empleados de la organización) o externos. Los internos deberán haber sido preparados para ello y, de ser posible, tendrán que ser certificados. Los externos deberán ser evaluados estrictamente de acuerdo con los beneficios concretos que ofrezcan, condicionando preferentemente su pago al cumplimiento de las promesas que establecieron.
5. Los participantes que integren los grupos de capacitación se elegirán de acuerdo con la detección de necesidades, para evitar que se programen en cursos que no sean necesarios, lo cual ayudará a evitar gastos.
6. Los cursos se programarán exclusivamente en función del número de participantes elegidos, del presupuesto disponible y de las necesidades que se desee satisfacer.

7. Cada tipo de entrenamiento se realizará en las instalaciones que sean más adecuadas para su éxito. Capacitar selectivamente en condiciones apropiadas es más eficaz que emprender una capacitación masiva que resulte improductiva.
8. Las ayudas audiovisuales son sólo eso. Confiar la capacitación únicamente a éstas deteriora el proceso. Lo importante es cómo facilitar el aprendizaje, no cómo enseñar.
9. La impartición debe regularse conforme transcurre. Esperar a su terminación para hacer los ajustes necesarios es permitir que un error persista.
10. Los resultados de la capacitación han de evaluarse conforme a una metodología clara, que nos ayude a corregir desviaciones e implementar mejoras. Es importante recordar que lo que no se mide no se mejora.
11. Como todo proceso, éste requiere de auditorías para conocer su calidad.

Detección de necesidades de capacitación

El desarrollo de una persona comienza desde el momento en que se elige como nuevo ocupante de un puesto. En ese momento, los resultados de las evaluaciones y apreciaciones que hayan obtenido quienes se sometieron a las pruebas psicométricas o de habilidades, y quienes hayan participado en las entrevistas, deben tomarse en cuenta como una detección de necesidades inicial para planear la capacitación del nuevo empleado. La primera necesidad surge evidentemente en el caso de que la persona provenga del exterior de la empresa, es decir, que no esté ocupando el puesto en virtud de una promoción o transferencia. En estas circunstancias, es primordial proporcionarle una inducción institucional adecuada sobre las características, historia, organización, objetivos y demás aspectos relevantes de la empresa. Por ello, dedicaremos unos párrafos a revisar la inducción institucional, para regresar después a la primera fase del proceso de la capacitación: la detección de necesidades.

La primera necesidad: la inducción

La bienvenida a la organización es más que un aspecto de mera cortesía y, por otra parte, expresarle a un empleado nuevo que su presencia en verdad enriquece a la institución es más que un cumplido. La bienvenida es el momento preciso para manifestar hasta qué punto nos interesa la persona, así como para dar a entender que el periodo de selección ya terminó y que el nuevo integrante cuenta con nuestro respaldo y confianza. Él debe saber que si lo elegimos es porque estamos seguros de

que era el candidato indicado para apoyarnos en la construcción de una mejor organización. Aquí ya no intervienen los periodos de prueba.

Sin importar hasta qué punto el nuevo empleado pueda conocernos de antemano, debemos prepararnos para hacerle una presentación completa de nuestra organización. Entre estos puntos debemos incluir la historia de la empresa, su misión, su filosofía, sus valores, su objetivo, su extensión geográfica, sus sucursales, oficinas o planteles, su estructura organizacional, sus productos y sus servicios. Además, debemos incluir una clara explicación de las prestaciones, beneficios y servicios al personal a los que el nuevo empleado tiene derecho. Un punto determinante, aunque generalmente poco tomado en cuenta, es la presentación de los procesos esenciales de la organización, la manera como se entrelazan y la utilidad que cada uno de ellos tiene para el conjunto total de la empresa.

Entre las prestaciones y beneficios, conviene recordar que aun las que están garantizadas por la legislación laboral son poco conocidas frecuentemente por la mayoría de nuestros empleados; por ese motivo, no debemos pasarlas por alto. También se deben explicar con detalle las prestaciones que la institución ofrece, más allá de los mínimos legalmente obligatorios. Así, si la empresa ofrece vales de despensa, fondo de ahorro, pago de la cuota del Seguro Social, etcétera, es importante que le quede claro al nuevo integrante la forma y los periodos en que recibirá sus prestaciones, así como los requisitos que existen para hacerse acreedor a las mismas; por ejemplo, premios en efectivo por puntualidad, asistencia, etcétera, y las ayudas económicas por defunción de familiares, nacimiento de hijos o celebración de matrimonio.

Otro factor de gran importancia, desde el principio, es explicar con toda claridad al nuevo empleado cuáles son sus obligaciones generales. Es de gran ayuda entregarle una copia escrita del reglamento interior de trabajo, en el que se deben especificar claramente las normas disciplinarias a las que debe ajustar sus horarios, turnos y jornadas de trabajo, el tiempo para tomar alimentos, las medidas de seguridad y de higiene que debe respetar, así como las áreas cuyo acceso esté limitado o a las que la persona no esté autorizada a ingresar, los lugares y días de pago, la forma y condiciones en las que puede obtener permisos, el comportamiento y trato con sus compañeros de trabajo, así como cualquier otra disposición a la que deba ajustarse. En este renglón, deben especificarse, igualmente, las sanciones a las que se puede hacer acreedor en caso de no cumplir con lo establecido en dicho reglamento.

Conviene presentar a la persona de reciente ingreso con todos aquellos con quienes mantendrá algún tipo de relación en su trabajo. De ser posible, es importante contar con una identificación previa de los clientes, proveedores y compañeros de trabajo del nuevo empleado; de esta manera, cuando se hacen las presentaciones, podemos ayudarle a que

empiece a asociar mentalmente a la persona con el tipo de relación que mantendrá con ella. Si es necesario, será conveniente darle un pequeño mapa de la ubicación de los espacios de trabajo de dichas personas, a fin de que pueda localizarlas posteriormente con mayor facilidad. En organizaciones de gran tamaño, son tantas las personas que se conocen en los primeros días de ingreso, que al cabo de 15 días es difícil recordar nombres, puestos y ubicaciones físicas de todos los que le fueron presentados. Recordemos que cuanto más ayuda se le proporcione al nuevo empleado al principio para que logre una ubicación adecuada, menos dependerá de nosotros en el futuro.

Los servicios que el trabajador tiene a su disposición constituyen otro factor importante. Éstos pueden ser el servicio de comedor, servicio médico, de transporte, guardería, educación abierta, escuela, etcétera. Sobre ellos, el nuevo empleado ha de conocer cómo funcionan, con qué requisitos puede tener acceso a los mismos, los horarios en que están disponibles, así como los servicios específicos que puede esperar de cada uno de ellos.

En caso de que el puesto que ocupe la persona de reciente ingreso pertenezca a un sindicato, deberá desde el principio conocer a los dirigentes del mismo, así como las prerrogativas y obligaciones que por ese motivo se deriven. De no ser así, deberemos informarle de los medios de representación y participación que tiene a su disposición, tales como comités, sistemas de sugerencias, asambleas, reuniones anuales de resultados, etcétera.

Aun cuando en el proceso de contratación hayamos hablado con el nuevo empleado acerca de los resultados y los roles correspondientes a su puesto, esta nueva oportunidad es fundamental para reafirmar y permitir la aclaración de dudas al respecto. Es el momento de puntualizar los recursos con que cuenta y, en la medida de lo posible, hacerle entrega formal de la administración de los mismos, a fin de que comprenda que esperamos que asuma la responsabilidad de éstos. Además, será preciso establecer sin ambigüedades los mecanismos mediante los cuales analizaremos los cambios que se presenten sobre lo que se espera de él, cómo va su cumplimiento de tales expectativas y los modos en que se acordarán las medidas para mejorar su desempeño.

Por otra parte, la persona deberá conocer los productos o servicios que sus clientes esperan de él y la calidad o criterios de eficiencia con que deberá proporcionarlos. La definición precisa de indicadores de eficiencia, o mínimos aceptables preferentemente cuantitativos, son de gran apoyo para lograr una mejor comprensión de los retos que esperamos que la persona enfrente, ahora que ya está en nuestra organización.

En su nuevo trabajo, el empleado requerirá también de ciertos insumos que le deberán proporcionar los proveedores de su puesto. De la misma

manera, todos ellos deben estar claros, así como la periodicidad con que los reciba y otras condiciones de satisfacción que deben regirlos.

El nombramiento formal de quien ocupa un nuevo puesto es un símbolo importante; significa otorgar ante los integrantes de la organización la investidura formal al nuevo colega y dotarle de la autoridad para realizar todas las acciones que se esperan de él. Con ello, evitamos una considerable pérdida de tiempo y desgaste en fricciones y en el establecimiento de relaciones de cooperación con otros integrantes de la empresa. Respaldo dicho nombramiento con un sencillo documento escrito tiene además repercusiones afectivas valiosas en quien lo recibe.

Detección de otras necesidades de capacitación

Para la detección de otras necesidades de capacitación es conveniente seguir mecanismos distintos a la propia intuición. El hecho de que cada integrante de la organización y su jefe directo nos comuniquen cuáles son las áreas en las que requieren prepararse ayuda a fortalecer el compromiso con el propio desarrollo. La detección de necesidades de capacitación suele llevarse a cabo siguiendo cualquiera de estos tres métodos:

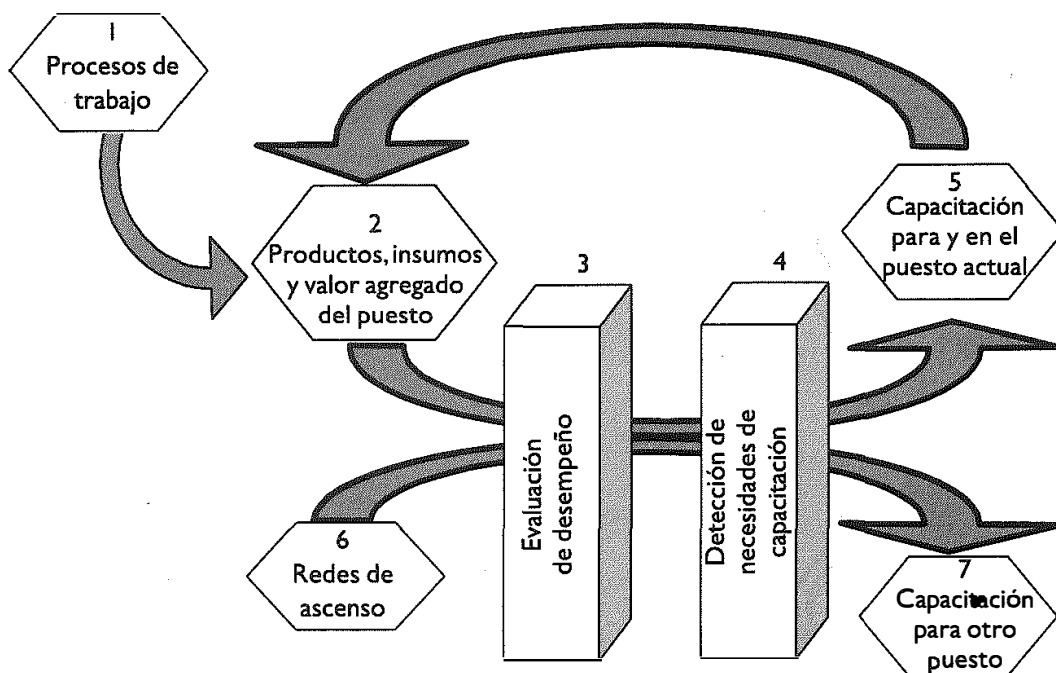
1. Mediante entrevistas con los propios ocupantes del puesto, con sus jefes directos o con otros como clientes, colegas, subordinados, etcétera.
2. Con la utilización de pruebas que nos lleven a determinar el rendimiento de la persona en un aspecto específico relacionado con su trabajo.
3. Por medio de la valoración de su desempeño.

De éstos, la manera más objetiva es la última y, por ello, dedicaremos los siguientes párrafos a explicarlo en detalle.

Detrás de la detección, del tiempo dedicado a ella y de los recursos que se destinen a la misma, generalmente subyacen las siguientes preocupaciones:

1. Que el personal esté debidamente capacitado para hacer bien su trabajo.
2. Que el personal con potencial y buen desempeño posea alternativas reales de desarrollo.
3. Saber si las necesidades previamente detectadas han sido cubiertas adecuadamente por los programas anteriores.

La detección de necesidades es el procedimiento mediante el cual se identifican los conocimientos y habilidades que requiere personalmente cada uno de los integrantes de la organización para cumplir mejor con sus roles actuales o para aspirar a un puesto distinto. Por ello, su objetivo es la identificación de ambas cosas, conocimientos y habilidades, a fin

Figura 14.4. Usos de la detección de las necesidades de capacitación

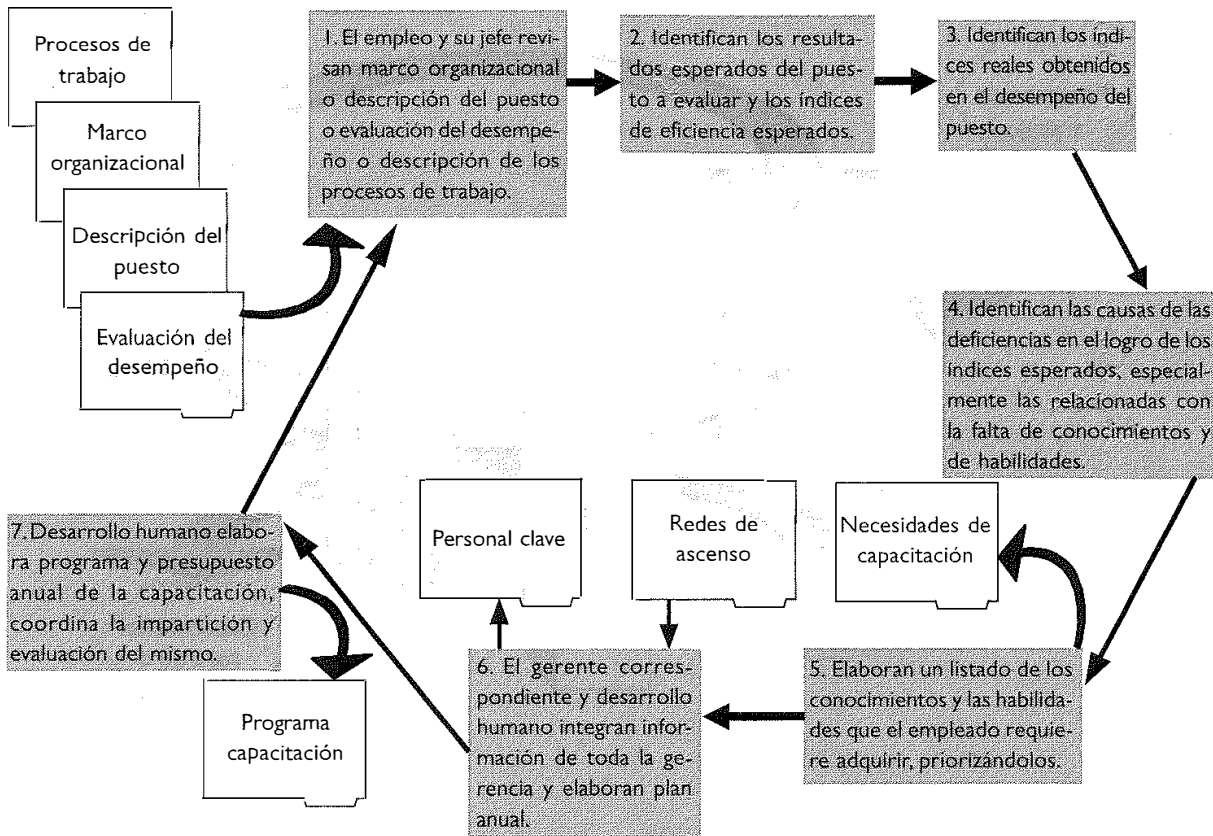
de contar con la información necesaria para planear la capacitación y para, posteriormente, verificar sus resultados.

Una organización que desee definir los parámetros bajo los cuales se lleve a cabo la detección de necesidades, puede apoyarse en lo siguiente:

1. Realizar la detección de necesidades periódicamente, por lo general, cada año o semestre.
2. Involucrar directamente en la detección de necesidades al empleado, a su jefe directo, al jefe de su jefe y al área de capacitación.
3. Depositar la responsabilidad de quedar debidamente capacitado, en primer lugar, en el propio empleado, después en su jefe directo y, en tercer lugar, en el área institucionalmente responsable de la capacitación.
4. Asegurar que la DNC (detección de necesidades de capacitación) determine las necesidades reales, ya sean manifiestas o encubiertas.
5. Utilizar la DNC como el insumo básico del 90% de la capacitación que se programe, dejando el 10% restante a la intuición.
6. Auditar anualmente el proceso de DNC para asegurar su apego a las estrategias globales de la organización.

Una manera de realizar la detección de necesidades se muestra de forma simplificada en la figura 14.5. En ella podemos apreciar que todo parte del análisis de los procesos de trabajo. Así, un manual de procesos y procedimientos puede ser un buen punto de partida para tal análisis.

Figura 14.5. Detección de necesidades. Procedimiento



En caso de que este manual no exista, se puede recurrir a las descripciones o a los marcos organizacionales de los que hablaremos en el próximo capítulo, donde se detalla específicamente lo que se espera del puesto cuyas necesidades se están analizando. Otro insumo importante, en este punto, es la evaluación del desempeño. Lo esencial es extraer de ahí la respuesta a dos preguntas: ¿qué se espera del puesto? y ¿desempeña correctamente sus funciones el ocupante del puesto?

A partir de todo lo anterior, debemos descubrir las causas que han provocado las posibles deficiencias en el desempeño de la función, descartando aquellas provocadas por sistemas de trabajo deficientes, por falta de recursos, por carencia del apoyo de los jefes o administradores, por descontento del propio empleado o por deterioro del clima laboral. El propósito es retener las relacionadas exclusivamente con requerimientos de más y mejores conocimientos para el desarrollo de nuevas habilidades o el mejoramiento de las existentes.

Se analiza el listado de las causas y se elaboran concentrados que permitan apreciar las que son comunes a un grupo de empleados y las que son exclusivas de un puesto en particular, ya que esta distinción nos guiará en la manera como estructuraremos nuestros planes y programas posteriormente.

Del concentrado saldrán un plan y un programa institucional, mientras que de las particularidades se podrán crear (si la capacidad institucional lo permite) planes y programas individuales. Los primeros estarán

a cargo del área institucionalmente responsable de la capacitación, mientras que los segundos serán atendidos directamente por el jefe del empleado con el apoyo del área de capacitación.

Una forma de abreviar camino es tener determinados algunos programas que se puedan considerar como la capacitación básica de cada puesto. Esto es, que a partir de los procesos de trabajo en que interviene un puesto en particular y de los roles y productos que se esperan que desarrolle, se estructuran contenidos que reflejan lo que deben conocer y saber hacer sus ocupantes. De esta forma, los concentrados de conocimientos y habilidades obtenidos en la DNC, encuentran una correlación inmediata con entrenamientos prediseñados que pueden ser impartidos en corto tiempo.

La figura 14.6 muestra un formato de DNC que supone la existencia de procesos definidos a partir de los cuales es posible detectar necesidades. Como se puede apreciar, se parte de los resultados esperados en el puesto y de los índices de eficiencia esperados y reales. Luego se procede a identificar cuáles de esos resultados se deben a la falta de capacitación y entrenamiento. Posteriormente se cruza esa información con un catálogo de cursos que estará diseñado previamente para dicho puesto, buscando identificar cuáles de ellos pueden satisfacer las necesidades detectadas. Por último, en caso de que esto no sea suficiente, se procede a registrar las necesidades que quedan pendientes y los cursos que pueden llegar a satisfacerlas.

Sin embargo, cuando una organización no cuenta con esa posibilidad, es factible emplear cuestionarios como el que se ejemplifica en la figura 14.7. El que aquí se muestra es una adaptación de un cuestionario empleado hace pocos años por la compañía American Express en México. Este tipo de cuestionarios se basa en la idea de que es factible descomponer cualquier tipo de trabajo en una serie de habilidades específicas o competencias. Si logramos identificar las que se requieren para un puesto, podremos organizar capacitaciones que nos permitan trabajar con equipos multidisciplinarios a los que dotemos de las habilidades y los conocimientos necesarios, sin que hagamos referencia a los procesos de trabajo. La ventaja de esto estriba en que ayuda a minimizar costos, aunque también posee una desventaja, pues la capacitación no queda relacionada directamente con el trabajo concreto de los capacitandos.

Como puede observarse en esa figura, el cuestionario consta de dos secciones. En la primera se identifica el grado en que cada competencia es requerida para el adecuado desempeño del puesto, calificándolo entre uno y cuatro puntos. Una vez terminada esta labor se procede a la segunda fase, en la que se repasan los mismos aspectos con el único fin de identificar aquellos en los que el empleado requiere ser capacitado.

Figura 14.6. Identificación de necesidades de capacitación

Departamento: _____ Gerencia: _____ Fecha: _____ Nombre del empleado: _____ No. Empleado: _____ Puesto: _____ Años en el puesto: _____ Nombre del jefe inmediato _____ Puesto: _____			
Llena las siguientes columnas tomando como punto de partida la evaluación de desempeño más reciente. En caso de no contar con ella, utiliza cualquiera de los siguientes documentos: marco organizacional, descripción del puesto o descripción de los procesos de trabajo en que participa el puesto. Después de completar las tres primeras columnas, en la cuarta anota una X, únicamente en aquellas cuyo bajo rendimiento se deba a falta de capacitación.			
Resultados esperados del puesto	Índice de eficacia deseado	Índice de efectividad real	Falta capacitación
1. _____			
2. _____			
3. _____			
4. _____			
5. _____			
6. _____			
7. _____			
8. _____			
9. _____			
10. _____			
Toma como referencia la columna "Falta capacitación", y en los siguientes renglones anota los conocimientos y las habilidades que requiere el empleado para alcanzar los índices de eficacia deseados. Trata de ser preciso. Ten presente que en la mayoría de los casos es el mal diseño de nuestros sistemas de trabajo, la falta de recursos o la falta de apoyo de los niveles superiores lo que ocasiona las deficiencias. Asegúrate de que la adquisición de esos conocimientos y habilidades sea lo que realmente necesita el empleado, pues tu compromiso como jefe es asegurarte de que tenga la oportunidad de adquirirlos.			
Conocimientos y habilidades en que la persona requiere capacitación			
1. _____			
2. _____			
3. _____			
4. _____			
5. _____			
6. _____			
7. _____			
8. _____			
9. _____			
10. _____			

En los siguientes espacios anota los cursos que ya están definidos como capacitación básica para el puesto del empleado. En caso de que aún no se hayan definido, lista aquellos que creas que puede requerir tu subordinado. Después en la segunda columna, marca con una X los requeridos por el empleado según las necesidades identificadas en el anverso de esta hoja. Por último, señala la prioridad con que el empleado debiera asistir a cada uno de dichos cursos. (El 1 es para el curso de más alta prioridad y el 5 para el de menor prioridad.)

Eventos que ya están definidos como capacitación básica para el puesto	Requeridos por el empleado	Prioridad
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

En caso de que los entrenamientos de capacitación básica no respondan totalmente a las necesidades detectadas en el empleo, anota el nombre de los cursos que creas que pueden lograrlo, así como la justificación de los mismos. Si conoces la empresa o proveedor de capacitación a quien podamos contactar para ello, anota su nombre y su teléfono en el espacio correspondiente.

1. Curso: _____
Justificación: _____
Proveedor: _____
2. Curso: _____
Justificación: _____
Proveedor: _____
3. Curso: _____
Justificación: _____
Proveedor: _____

Finalmente, en caso de que el empleado o su jefe tengan alguna recomendación o sugerencia para el área de desarrollo humano, anótala en los siguientes espacios:

Ciudad	Nombre y firma del empleado	Nombre y firma del jefe

Figura 14.7. Cuestionario sobre necesidades de entrenamiento y de desarrollo

PROPÓSITO: El objetivo de este cuestionario es detectar las necesidades de entrenamiento y desarrollo que en tu opinión sean las más importantes para el buen desempeño de tu trabajo. Los resultados serán utilizados para la planeación de las actividades del área de desarrollo humano.

DATOS GENERALES

Nombre: _____ Fecha: _____

Puesto: _____

Departamento: _____ Ciudad: _____

Antigüedad en tu puesto actual:

Menos de 6 meses () Entre 6 meses y un año () Entre 1 y 3 años ()

Entre 3 y 5 años () Entre 5 y 10 años () Más de 10 años ()

Anota los cursos que has tomado en nuestra empresa:

A: _____ Fecha: _____

B: _____ Fecha: _____

C: _____ Fecha: _____

D: _____ Fecha: _____

E: _____ Fecha: _____

PRIMERA PARTE

INSTRUCCIONES

A continuación encontrarás una serie de habilidades que se requieren para hacer todo tipo de trabajos. Léela cuidadosamente.

Escribe una X en la columna que represente mejor el grado en que se requiere esa habilidad para hacer tu trabajo. Es importante que califiques cuán necesaria es, no lo bueno que tú eres en ella.

Por el momento es conveniente que no escribas nada en la columna marcada con la letra E.

1. No se necesita para mi trabajo.
2. Ayuda a hacer mejor mi trabajo.
3. Es indispensable para hacer mi trabajo.
4. Es lo que distingue a los expertos en mi trabajo.

Habilidad	1	2	3	4	E
1. Vender ideas y/o productos a otros.					
2. Organizar exhibiciones del producto.					
3. Motivar a otras personas a hacer su trabajo.					
4. Trabajar en equipo.					
5. Dar seguimiento a las actividades.					
6. Manejo de actividades simultáneas.					
7. Dar retroalimentación sobre el desempeño.					
8. Manejar diferencias o desacuerdos entre individuos o grupos.					
9. Identificar las fallas de calidad del producto.					
10. Fijar metas y objetivos.					
11. Desarrollar tácticas.					
12. Desarrollar estrategias.					

SEGUNDA PARTE

INSTRUCCIONES

Repasa nuevamente las 50 preguntas y, ahora sí, en la columna E, marca con una X aquellas habilidades en las que piensas que requieres de mayor entrenamiento.

Es conveniente aclarar que en la figura mostrada sólo se incluyeron unas cuantas competencias a manera de ejemplo.

En los mecanismos presentados en las figuras 14.7 y 14.8, se presupone que las necesidades de capacitación, entrenamiento y desarrollo se detectan en una entrevista personal que sostienen el integrante de la organización y su jefe directo. Es conveniente que la respuesta a cada punto se produzca mediante consenso entre ambas partes o, como lo explicamos al abordar el tema de la toma de decisiones, que se resuelva por concordancia.

Entre uno y otro mecanismos existen algunas diferencias:

1. En el primero se parte de los procesos de trabajo y del desempeño real que presenta el integrante de la organización, mientras que en el segundo no existe esta vinculación.
2. El primero puede ser aplicable a cualquier miembro de la organización, sin importar su nivel jerárquico dentro de la misma, y en el segundo se hace necesaria la utilización de otro instrumento que sea aplicado al personal de mayor jerarquía, ya que las competencias son distintas en cada caso.
3. El primero es más congruente con los modelos sistémicos de evaluación del proceso de capacitación, y el segundo, por su parte, dificulta la evaluación sistémica, pues no tiene relación directa con indicadores de eficiencia del puesto o de su departamento.

La figura 14.9 es parte de un complemento del cuestionario que se muestra en la figura 14.8. Como se puede apreciar, surge del supuesto de que los directivos de una organización deben ser el modelo a seguir en cuanto a los valores y a la filosofía de la misma, además de que por su liderazgo influyen de manera decisiva en el rumbo y los logros de la empresa, por lo que se les evalúa en ambos aspectos. Los conceptos enumerados son solamente un ejemplo de una larga lista de los que componen el instrumento original.

Cuando una organización desea introducir cuestionarios como éstos, deberá poseer primero una clara determinación de lo que podríamos llamar “perfil directivo”, a fin de que la detección resulte lo más objetiva posible. Un ejemplo de perfil de este tipo se muestra en la figura 14.10. Una vez definido éste, sus conceptos son incluidos en la DNC.

Definición de objetivos

Al definir los objetivos de la capacitación debemos considerar tres puntos de llegada: 1) los resultados deseados que esperamos ver en la organización como producto del programa de capacitación, 2) las conductas que deberán ser apoyadas y ejemplificadas por los directivos, gerentes y

Figura 14.8. Detección de necesidades de capacitación para gerentes y directivos

Nombre: _____ Puesto: _____
 Jefe directo: _____ Fecha: _____

Anota si la detección la hace el propio ejecutivo o su jefe directo:
 Detección del propio ejecutivo () Detección del jefe directo ()

PRIMERA PARTE
INSTRUCCIONES

Lee cuidadosamente las descripciones de cada habilidad ejecutiva. Esta descripción se relaciona con factores como conocimientos, experiencia, capacidades, competencias, etcétera.

Al contestar el cuestionario **considera cada descripción como un todo y responde en términos de su grado de competencia** en cada una de ellas dentro de una escala del 1 al 5 (1 = bajo, 5 = alto).

La información resultante de todos los cuestionarios se integrará en un reporte sumario que se les dará a conocer junto con la propuesta de la estrategia a seguir para dar respuesta a las necesidades identificadas.

Liderazgo organizacional	Bajo					Alto
1. Comunicación: Comunicación de las estrategias y directrices de la organización; traducción de las mismas en objetivos de desempeño; hacer accesible la información necesaria para el logro efectivo de las metas organizacionales.	1	2	3	4	5	
2. Apertura al cambio: Actitud de mente abierta a las nuevas ideas y deseo de ponerlas en práctica; alta tolerancia al cambio; disposición para aprender; interés y compromiso para establecer estrategias, políticas y prácticas para mejorar la eficiencia y la productividad.	1	2	3	4	5	
3. Consistencia: Inspirar confianza en los demás, comportándose en forma predecible; consistencia en el comportamiento con los demás en la organización y congruencia entre lo que uno dice y lo que hace.	1	2	3	4	5	
4. Madurez: Mostrar tolerancia ante el estrés y al manejar situaciones difíciles con actitud realista y optimista; ser capaz de sobrellevar las consecuencias personales ante decisiones difíciles; tener confianza en sí mismo y un sentido de perspectiva; admitir y aprender de los propios errores; disposición para cambiar de postura ante información nueva.	1	2	3	4	5	

SEGUNDA PARTE
INSTRUCCIONES

A continuación encontrarás listadas las habilidades ejecutivas descritas anteriormente. Por favor, *subraya* las cinco más importantes que desde tu punto de vista necesitan ser atendidas por su importancia e impacto en el negocio y en el desempeño efectivo de tu función:

1. Comunicación	6. Apoyo a iniciativas
2. Apertura al cambio	7. Manejo de crisis
3. Consistencia	8. Enfoque de trabajo integral
4. Madurez	9. Desarrollo del talento gerencial
5. Visión compartida	10. Manejo de grupo

Figura 14.9. Ejemplo de algunos conceptos de un perfil directivo

Concepto	Definición en función de	Para qué (específico) los objetivos	Cómo se detecta	Cómo se mide	Cómo se desarrolla
Planificador y controlador de los procesos de trabajo.	Habilidad para establecer y lograr objetivos, planes, programas y políticas para establecer correcciones a las desviaciones.	Coadyuvar al logro de los objetivos generales de la organización.	Existencia de objetivos, políticas, planes, programas y métodos de control en su área de responsabilidad.	Por el logro de objetivos y la existencia de políticas.	Por la ejercitación.
Desarrollador de su personal.	Habilidad para mantener una alta autoestima en sus colaboradores y facilitar sus procesos de mejora personales, así como la adquisición de conocimientos y habilidades necesarios en sus puestos.	Para lograr el mejor aprovechamiento de sus potencialidades.	Integración de equipos, participación de su personal en las decisiones, clima de su equipo de trabajo, destreza de su personal en el logro de objetivos y metas.	Logro de objetivos. Índice de rotación. Índice de satisfacción. Número de promociones de su personal.	Teniendo una alta autoestima. Teniendo un alto poder de convencimiento. Dominio de su puesto y el de sus colaboradores.
Agente de cambio.	Promotor de acciones orientadas a la mejora o rediseño de los procesos existentes.	Para ser capaz de adaptarse a las circunstancias nuevas o requerimientos del entorno.	Ayuda a identificar áreas de oportunidad. Participa activamente en los cambios.	Nivel de eficiencia. Capacidad de responder con precisión.	Desarrollando capacidad de análisis, fomentando la creatividad, conociendo los procesos para buscar la mejora continua.
Orientado a los resultados	Como una persona que alcanza los objetivos planteados por la organización y en su puesto.	Para mantener la posición de la empresa y fomentar su crecimiento.	Por el logro de los objetivos.	Por el impacto en los resultados al cumplir los objetivos	Aplicando el proceso administrativo.

supervisores, y 3) los conocimientos, habilidades y actitudes que esperamos que los participantes desarrollen como resultado de nuestra acción capacitadora.

La determinación de los objetivos de la capacitación requiere de especial cuidado en la especificación de las acciones que se esperan observar como resultado de la misma, y de las condiciones en que deben presentarse dichas conductas. Desde hace aproximadamente tres déca-

Figura 14.10. Ejemplo de capacitación básica por puesto

PUESTO: Vendedor(a) de autoservicios		FECHA: 10 de julio de 1999	
Nivel	Técnica	Administrativa	Humana
Capacitación para el puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción a la empresa • Entrenamiento en ruta y procedimientos de trabajo 		
Capacitación básica en el puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de ventas • Conocimiento de marcas y productos • Manejo del producto 		<ul style="list-style-type: none"> • Autoestima
Capacitación complementaria en el puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Retos y logros 		<ul style="list-style-type: none"> • Retos y logros • Elemento humano

das, los trabajos de Robert F. Mager y de Bloom en cuanto a objetivos de enseñanza-aprendizaje han sido de especial relevancia en este sentido.

Las conductas deben ser preferentemente de naturaleza observable y la mayoría de los cursos de capacitación permiten que se hable de atornillar, escribir con ayuda de un procesador de textos, desarmar, verter, configurar, etcétera, es decir, acciones que pueden ser observadas por un tercero, mientras la persona las realiza. Cuando nos referimos a contenidos más relacionados con el manejo de conflictos, resistencia al cambio o temas parecidos, no siempre es fácil encontrar los verbos que reflejen adecuadamente comportamientos tangibles. En esos casos, podemos auxiliarnos de algunas descripciones anexas, a manera de definiciones operacionales que nos ayuden a puntualizar lo que se espera lograr con la capacitación.

Determinación de contenidos

Los contenidos definidos para la capacitación han de ser: 1) una respuesta a las necesidades detectadas y 2) un apoyo significativo para que la organización logre los resultados esperados. Si alguno de estos elementos está ausente, la determinación habrá sido equivocada.

Cuando la detección de necesidades se ha desarrollado, es seguro que nos conducirá en forma automática a la identificación de conductas específicas que es necesario desarrollar o a conocimientos y habilidades que requieran ser adquiridos. La tarea, entonces, es agruparlos según sus interrelaciones y similitudes, a fin de conformar los entrenamientos. Un apoyo sencillo a esta tarea consiste en plantearnos las preguntas siguientes:

- ¿Debe este conocimiento (habilidad/conducta) adquirirse antes que este otro?
- ¿Cuál es la mejor forma de adquirir este conocimiento (habilidad/conducta)?

- ¿Cómo puedo reforzar el aprendizaje de este conocimiento (habilidad/conducta)?
- ¿Es este conocimiento (habilidad/conducta) común a todos o a la mayoría de los ocupantes del puesto?
- ¿Es este conocimiento (habilidad/conducta) una necesidad permanente, temporal o recurrente?

Una vez que ya se conocen los resultados de la detección de necesidades y que tenemos respuestas claras a las anteriores preguntas, es factible optar por dos caminos complementarios:

1. Desarrollar la lista de los cursos de capacitación a los que deberán asistir todos los integrantes del puesto, a manera de una capacitación básica obligatoria e indispensable (véase la figura 14.9).
2. Desarrollar cursos diseñados específicamente para atender necesidades muy particulares, como si se tratara de "trajes a la medida".

La primera alternativa es útil en el caso de que podamos prever que: 1) se trata de cursos que satisfarán necesidades comunes a todos o a la mayoría de los ocupantes de los puestos, y 2) los contenidos de esos cursos son relativamente estables, o sea, no prevemos cambios en un futuro inmediato, ni a mediano plazo. Los "trajes a la medida" se diseñan para un grupo reducido de personas, dentro de un número mayor de ocupantes de un puesto que poseen necesidades no compartidas por otros grupos o cuya necesidad no es permanente ni recurrente.

Por otra parte, el menú o lista de cursos básicos de un puesto se refiere generalmente a la capacitación propiamente dicha de tipo técnico o administrativo (aunque a veces también son válidos para algunos programas de capacitación humana), mientras que los "trajes a la medida" funcionan muy bien en programas de desarrollo organizacional, de cambio de actitudes, de formación de equipos de trabajo, para solución de conflictos, etcétera.

En la misma figura 14.10 se puede observar que no todos los entrenamientos de capacitación definidos son cursos en un aula, con un instructor que maneja el proyector de acetatos y con los participantes callados y sentados, mientras escuchan durante horas y horas. La mejor capacitación es la que se realiza en el propio puesto desarrollando las actividades propias del mismo, bajo la supervisión de un entrenador calificado. Existen ejemplos muy claros de la gran eficiencia de estos modelos en todos los bancos de nuestro país, en los que el entrenamiento fundamental de los cajeros se desarrolla en la caja misma, frente a los clientes del banco y manejando los formatos reales y dinero real, bajo la tutela de un entrenador.

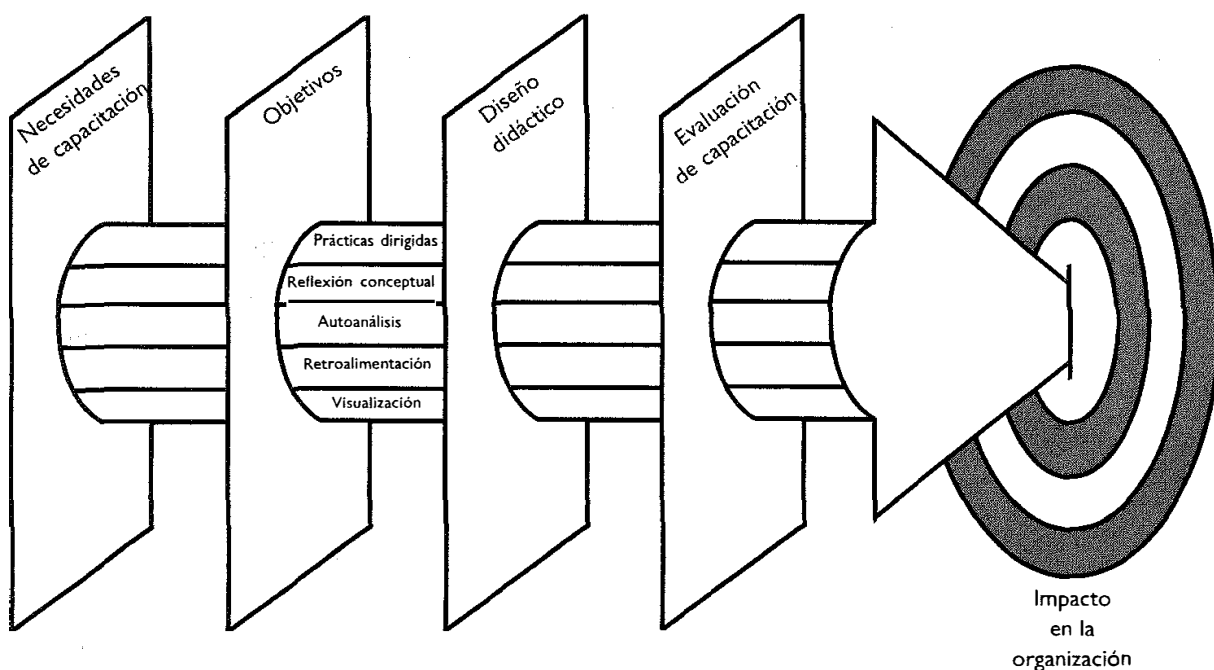
Uno de los primeros hallazgos en el terreno de la psicología del aprendizaje nos indica que cuantos más órganos sensoriales intervengan en el

aprendizaje, éste será más duradero y el aprendiz tendrá la oportunidad de desarrollar esquemas cognoscitivos suficientes y congruentes que le permitan desarrollar aprendizajes significativos.

Más recientemente, la programación neurolingüística ha puesto de relieve las diferencias personales en la manera de aprender y reaccionar, de acuerdo con tres modalidades básicas: visual, auditiva y kinestésica. La importancia de las investigaciones de los fundadores de esta corriente psicológica los ha llevado a perfeccionar técnicas que permiten a la persona aprender cualquier habilidad, mediante la imitación de los patrones conductuales, en las modalidades correspondientes de quienes ya la poseen.

Ambos elementos nos conducen a la sugerencia de estructurar los contenidos de cualquier capacitación con actividades variadas que permitan al capacitando acercarse al conocimiento o a la habilidad desde diferentes ángulos, a fin de lograr un impacto contundente con la capacitación. En la figura 14.11 se ejemplifica una manera de estructurar los contenidos de capacitación, apoyando su enseñanza con cinco estrategias didácticas diferentes: *prácticas dirigidas*, es decir, ejercicios en el campo de trabajo con herramientas, procedimientos y materiales reales; *reflexión conceptual*, que apoye las explicaciones o descubrimientos de los capacitandos; *autoanálisis*, en el cual el propio capacitando se revise a sí mismo en la manera como

Figura 14.11. Ejemplo de alternativas didácticas para la impartición de contenidos de capacitación



adquiere las conductas, conocimientos y habilidades que son materia de la capacitación; *retroalimentación* entre los participantes en los entrenamientos sobre su desempeño en las prácticas dirigidas; y *visualizaciones* o ejercicios en los que el participante construye de manera imaginaria situaciones en las que se observa a sí mismo resolver problemas, actuando de manera distinta o sintiéndose diferente.

Como se aprecia en la misma figura, si se decide adoptar un modelo multididáctico como el que se muestra ahí, éste influye desde la detección de necesidades, pasando por el propio diseño didáctico (definición de objetivos, de contenidos, de instalaciones, de instructores, de apoyos didácticos, etcétera), hasta culminar en la evaluación y el seguimiento del impacto que provoca en la organización.

Aunque en el apartado de la evaluación de este mismo capítulo hablaremos detalladamente de la manera de realizarla, es oportuno señalar que en este paso es cuando se debe diseñar la forma en que se evaluará la capacitación. La razón es que éste es el mejor momento para hacerla congruente con los objetivos y los contenidos que hayan sido establecidos.

Elección de los participantes

Antes de proceder a determinar quiénes serán los participantes en un programa o curso de capacitación, conviene que nos respondamos las preguntas siguientes:

- ¿Quiénes se benefician más si reciben la capacitación que se está planeando?
- ¿Se trata de programas legalmente obligatorios (como los que se requieren para obtener la licencia de montacarguista)?
- ¿Será el curso o la participación (en el programa o sesión) de carácter voluntario u obligatorio?
- ¿Nos convendrá separar por niveles a los participantes o buscar otro tipo de segmentación?

Con las respuestas a estas preguntas, podremos llevar a cabo los pasos que se mencionan más adelante.

Los participantes se eligen de acuerdo a la detección de necesidades. Lo verdaderamente importante es decidir quién debe participar en los cursos de capacitación, cuidando que sean aquellos que realmente los necesiten. Existen tres estilos, en general, de programar a los participantes:

1. Invitar a todos los que ocupan un mismo puesto para que, de una vez, todos queden bien preparados; esto repercute en el aumento de costos, en la presencia de asistentes que acuden sin requerirlo y en la

disminución de la productividad, cuando se retiran de sus puestos todos los ocupantes (en caso de que el curso se realice en el horario de trabajo).

2. Extender una invitación abierta para que asistan solamente aquellos que lo deseen, pudiendo quedar fuera del programa quienes tengan mayor necesidad de capacitación.
3. Invitar únicamente a quienes la detección de necesidades nos sirvió para identificarlos como solicitantes del servicio.

Las tres alternativas son válidas, si bien lo importante es estar consciente de los beneficios y perjuicios que acarrea cada una de ellas.

Por lo común, en organizaciones donde se tiene poco seguimiento personal de los conocimientos y habilidades de cada empleado se opta por la primera alternativa, pues para ella no se requiere saber particularmente las necesidades de cada persona. Es válido utilizar esta alternativa cuando se trata de nuevos puestos, cambios considerables en sus funciones o cambios genéricos e importantes en aspectos relacionados con sus trabajos, como la introducción de nuevos productos o servicios, etcétera.

La segunda alternativa es especialmente útil en el caso de programas de cambio de actitudes o de desarrollo humano, puesto que generalmente se presupone que como resultado de los mismos, las personas deberán hacer cambios importantes en su persona o en su vida. Esto no se consigue sin el convencimiento de cada uno de los participantes en lo individual; intentar forzar su participación con frecuencia repercute en resistencia, aversión o boicot a lo que se intenta lograr en esos cursos.

La tercera opción es recomendable cuando, con bajo costo, queremos ejercer un impacto directo en las personas que solicitan capacitación. Esta alternativa nos permite destinar recursos económicos y humanos para ampliar la capacitación hacia más personas o hacia áreas colaterales que favorezcan aún más el desarrollo de los empleados.

Programación de la capacitación

Al momento de programar la capacitación, debemos tomar en cuenta tres elementos fundamentales:

1. Que el programa sea acorde con los horarios, disposición y preferencias de los participantes.
2. Que vaya de acuerdo también con la manera como sus jefes organizan el trabajo y con la visión que ellos poseen de las prioridades para el entrenamiento de su personal.
3. Que se realice en los momentos en que se presenten las mejores condiciones para aprender en relación con los horarios y el momento

del día en que los participantes estén descansados, relajados y con mayor disposición al aprendizaje.

Independientemente de que la organización cuente con programas bianuales, anuales o semestrales, y dado el dinamismo con que a veces se desarrolla la vida de la misma, es conveniente hacer una revisión de dichos programas en periodos de tres o seis meses.

Un buen programa de capacitación contempla la siguiente información:

1. Necesidades básicas que pretende atender.
2. Puestos a los cuales va dirigido.
3. Objetivos que se desea alcanzar.
4. Calendarización de los cursos que se pretende llevar a cabo.
5. Responsables de la coordinación de cada uno de los cursos y del programa en general.
6. Momentos en que se desarrollará la evaluación.

Elección de instalaciones

Con relación a las instalaciones en que se desarrolla la capacitación conviene prever:

1. Que se hallen en un entorno poco ruidoso y que cuenten con buena acústica.
2. Que la temperatura ambiente sea, de preferencia, templada o que se cuente con equipos que ayuden a regularla.
3. Que la distancia del domicilio y de las áreas de trabajo sea razonable, es decir, que si nos conviene quedar apartados nos hallemos a distancia suficiente o, en caso contrario, seamos fácilmente localizables.
4. Que contemos con los servicios necesarios como equipos didácticos, instalaciones sanitarias, etcétera.
5. Que haya la posibilidad de consumir alimentos, según las necesidades del propio curso (refrigerios o comidas completas).

Elección de los instructores

Para la capacitación del personal de cualquier organización, es preferible lograr un equilibrio entre la visión profunda de la cultura, estilo y procesos internos que puedan tener los instructores desarrollados internamente y el enriquecimiento que las nuevas visiones y experiencias de instructores externos puedan ofrecerle. Una manera de recompensar el buen desempeño de una persona es ofrecerle compartir sus conocimientos y experiencias con sus demás compañeros de la organización.

Con la habilitación correspondiente y el respaldo de los directivos, casi cualquier buen empleado puede ser un buen instructor.

Los beneficios que nos ofrecen los instructores internos son:

1. Una mejor comprensión de nuestra cultura.
2. Un mejor conocimiento de los procesos y procedimientos internos.
3. Una mejor comprensión de la problemática que se enfrenta en el puesto de trabajo.
4. Un costo más reducido en la capacitación.
5. Conocimiento de la manera como se debe actuar concretamente en nuestra organización para lograr que se hagan las cosas, que es la llamada sabiduría interna.

Los instructores externos, en cambio, nos ofrecen:

1. Experiencias de otras organizaciones.
2. Generalmente, una especialización y mayor solidez académica.
3. Mayores grados de especialización.
4. Mayor credibilidad que los instructores internos, en el interior de la organización.

Hay tres formas básicas de elegir a los instructores externos o a las compañías prestadoras de servicios de capacitación:

1. Mediante observaciones de su desempeño, es decir, observando la forma como capacitan a grupos de personas con características similares a las que nosotros deseamos preparar, auxiliándonos con una lista de verificación en la que tengamos definidos con precisión los parámetros del análisis de su desempeño.
2. Por recomendaciones de otras personas a quienes les han dado el servicio, y tratando de identificar los cambios reales logrados con su apoyo en la acción capacitadora.
3. Por impresión personal, o sea, a través de una entrevista en la que quien ofrece el servicio nos explique la manera como trabaja y los resultados que nos propone alcanzar.

Elección y preparación de ayudas audiovisuales

Al elegir las ayudas audiovisuales se deben tener en cuenta los aspectos siguientes:

1. El costo, con previsión de diseño, edición, reedición, modificaciones, etcétera.
2. Los recursos con que cuenta nuestra organización.
3. Los equipos necesarios para utilizar esos apoyos, como en el caso de los paquetes de autoinstrucción, por medio de discos y herramientas

de computación que requieren máquinas cuyo uso sea casi o totalmente exclusivo para fines de la capacitación.

4. La adecuación de dichas ayudas al tema, como en el del desarrollo de las habilidades, el cual se facilita con la práctica más que con videos o diapositivas.

Coordinación de la capacitación

Coordinar un plan de capacitación implica:

1. Atención a los participantes, antes del curso (invitaciones, mapas de llegada al lugar, objetivo del curso, etcétera), durante el curso (comodidad, comunicación con el exterior, alimentación, hospedaje, etcétera) y después del curso (comentarios y sugerencias, conocimiento de sus evaluaciones, etcétera).
2. Atención a los instructores (identificación de apoyos y materiales que utilizarán, conocimiento general del grupo y de los objetivos organizacionales que se esperan con la realización de dicha capacitación, además de que estas atenciones serán equiparables a las dispensadas a los participantes).
3. Disponibilidad de equipos y ayudas.
4. Otros servicios (sanitarios, médicos, etcétera).

Evaluación de la capacitación

Es común que se desee evaluar la capacitación con tres propósitos: 1) justificar la existencia del departamento; 2) decidir sobre la continuidad del programa, y 3) mejorar futuros programas de entrenamiento.

En México no existe un modelo de evaluación de la capacitación verdaderamente confiable. Arias Galicia, no obstante, ha hecho importantes esfuerzos en esta materia; sin embargo, su propuesta no ha logrado una aplicabilidad y aceptación significativas. La dificultad radica principalmente en que los efectos de la capacitación no son separables de muchas otras acciones que se realizan comúnmente en las organizaciones. Por ejemplo, cuando una empresa inicia un programa de calidad total, con frecuencia acompaña los programas de entrenamiento con muchas otras acciones, como cambios en la maquinaria, modificaciones en los sistemas de trabajo, una nueva actitud en la alta dirección, un nuevo enfoque sobre la manera de observar los problemas y los procesos, etcétera. Como resultado de todos esos factores, las personas poseen por lo común más autoridad para actuar sobre su propio trabajo, desarrollan habilidades antes no manifestadas, la productividad aumenta, los costos disminuyen y la satisfacción por trabajar en esa compañía se incrementa. ¿Cuál es la aportación específica de la capacitación en ello? Esto es imposible de identificar.

Por lo general se intentan esfuerzos aislados por evaluar el aprendizaje de los recién capacitados mediante exámenes escritos de conocimientos, como se hacía en las escuelas de principios de siglo. En otros casos, se intenta observar si los resultados globales del negocio se modifican favorablemente manteniendo poca conciencia de la importancia de otros factores como disponibilidad de recursos materiales, financieros y tecnológicos, para lograr que la capacitación produzca sus frutos. Lo menos frecuente es que un programa de capacitación sea capaz de transformar por sí solo a toda una organización.

La retención de las personas en su puesto implica no solamente anclarlos en la organización mientras nos son útiles, sino proveerles el desarrollo y la actualización necesarios para que siempre puedan serlo. Esto no es posible, si no se contempla a la organización como un verdadero sistema. El modelo de los cuatro niveles creado por Donald L. Kirkpatrick, inspirado en una visión sistémica, es el más ampliamente utilizado en Estados Unidos, y ha demostrado ser exitoso en empresas como First Union National Bank, Intel, Motorola, IBM, Arthur Andersen & Company, etcétera.

Los cuatro niveles que propone este modelo son:

1. Evaluación de la reacción de los participantes.
2. Evaluación del aprendizaje de los participantes.
3. Evaluación de los cambios en la conducta de quienes fueron capacitados.
4. Evaluación de los impactos en los resultados del área, provocados por quienes se capacitaron.

Cada nivel tiene un propósito específico dentro del sistema. La evaluación de la reacción tiene como objetivo verificar que los participantes hayan estado razonablemente satisfechos como clientes de la capacitación, con el servicio recibido. Se partirá del supuesto de que estar a gusto en una capacitación no asegura el aprendizaje de lo revisado en la misma; sin embargo, el caso contrario, es decir estar molesto o inconforme con la manera como ésta se desarrolla, sí repercute en detrimento de dicho aprendizaje. Para llevar a cabo una evaluación adecuada es recomendable: 1) determinar lo que se quiere evaluar; 2) diseñar un formato para cuantificar las reacciones; 3) solicitar comentarios y sugerencias por escrito; 4) obtener el 100% de las respuestas; 5) obtener respuestas honestas; 6) desarrollar los estándares de aceptación; 7) medir las reacciones frente a los estándares y tomar las acciones adecuadas y, 8) comunicar las reacciones en forma apropiada.

Básicamente, la evaluación del aprendizaje se desarrolla para verificar, al término de la capacitación y antes de regresar a su actividad cotidiana, lo siguiente: 1) cambios de actitudes en los participantes; 2) incremento en el conocimiento y 3) mejora de las habilidades.

Para su desarrollo se debe tomar en cuenta la conveniencia de: 1) usar un grupo de control, si es posible; 2) evaluar conocimientos, habilidades y/o actitudes; 3) obtener el 100% de las respuestas y 4) tomar las acciones adecuadas.

La evaluación de conductas debe coincidir plenamente con los objetivos del curso, tomando en consideración a cada uno de los participantes; sin embargo, para que ésta sea llevada al área de trabajo de manera cotidiana se requiere satisfacer algunas condiciones:

1. La persona debe desear el cambio.
2. La persona debe saber qué hacer y cómo hacerlo.
3. La persona debe trabajar en el ambiente adecuado.
4. La persona debe ser recompensada por cambiar.

Al desarrollar la evaluación, es mejor si se dan las siguientes situaciones: 1) se usa un grupo de control, de ser posible; 2) se permite que la conducta tenga un margen de tiempo para manifestarse; 3) se evalúa antes y después del programa (si se puede); 4) se entrevista a una o a más de las siguientes personas: el capacitando, su jefe, sus colaboradores y otros que puedan observar su conducta; 5) se obtiene el 100% de las respuestas o una muestra de ellas; 6) se repite la evaluación periódicamente; 7) se considera el costo frente al beneficio.

La evaluación de resultados se desarrolla mediante los pasos siguientes: 1) uso de un grupo de control (si se puede); 2) dar tiempo para que los resultados puedan alcanzarse; 3) medición de los datos antes y después del programa (si se puede); 4) repetición periódica de las mediciones; 5) consideración de costo frente a beneficio, y 6) satisfacerse con evidencias, si no es posible disponer de datos fehacientes.

Al evaluar el impacto de la capacitación, los cuatro niveles se entrelazan, siguiendo esta secuencia de razonamientos lógicos:

1. Si la reacción a la capacitación es favorable (primer nivel) no se asegura el aprendizaje, pero si no lo es, lo más probable es que éste no se haya realizado a plenitud.
2. Si se logra el nivel uno y al terminar el curso se alcanza el aprendizaje (segundo nivel), la capacitación habrá cumplido sus objetivos de enseñanza; en caso contrario, ésta no cumplirá con ellos.
3. Si se logra el segundo nivel y al regresar al área de trabajo el recién capacitado encuentra un ambiente propicio para poner en práctica lo aprendido (tercer nivel), los sistemas de trabajo son un apoyo a la capacitación; si no, hay problemas de supervisión que no propician este paso.
4. Si se logra el tercer nivel y los resultados son los esperados, querrá decir que la capacitación estuvo bien planeada; de lo contrario, es que el diseño falló.

Una forma de aplicar este modelo es la mostrada en la figura 14.12: 1) se partirá de una detección anual de necesidades, llevada a cabo por el área de capacitación; 2) se complementará dicha DNC con la que cada jefe o supervisor realice diariamente en sus supervisiones del trabajo; 3) a partir de dichas detecciones se generarán los programas de cursos y entrenamientos, mismos que a su término serán evaluados en los dos primeros niveles (reacción y aprendizaje); 4) cuando el programa finalice, será el momento de evaluar los niveles tres y cuatro (conducta y resultados).

Las figuras 14.13 a 14.16 muestran algunos ejemplos de formatos desarrollados para evaluar cada uno de los cuatro niveles que fueron adaptados a partir de la propuesta de Kirkpatrick. Como se puede observar en la figura 14.13, lo importante es conocer si no existen objeciones por la manera como se desarrolló el curso. Tomando su parecer sobre la calidad de la instrucción y de los demás servicios relacionados, se le solicita su llenado al propio participante. La figura 14.14 es un ejemplo de evaluación de los conocimientos adquiridos en un curso de capacitación para ventas. Éste se complementa con una prueba de habilidades que no está incluida en este texto. También está pensada para ser llenada por el capacitando. La figura 14.15 muestra un formato enviado a los jefes de los capacitandos, en el que se les solicita que testifiquen los cambios observados como producto de la capacitación, mismos que deberán ser comparados contra los objetivos del entrenamiento. Por último, la figura 14.16 corresponde a una tabla de datos en la que se van

Figura 14.12. Evaluación de la capacitación

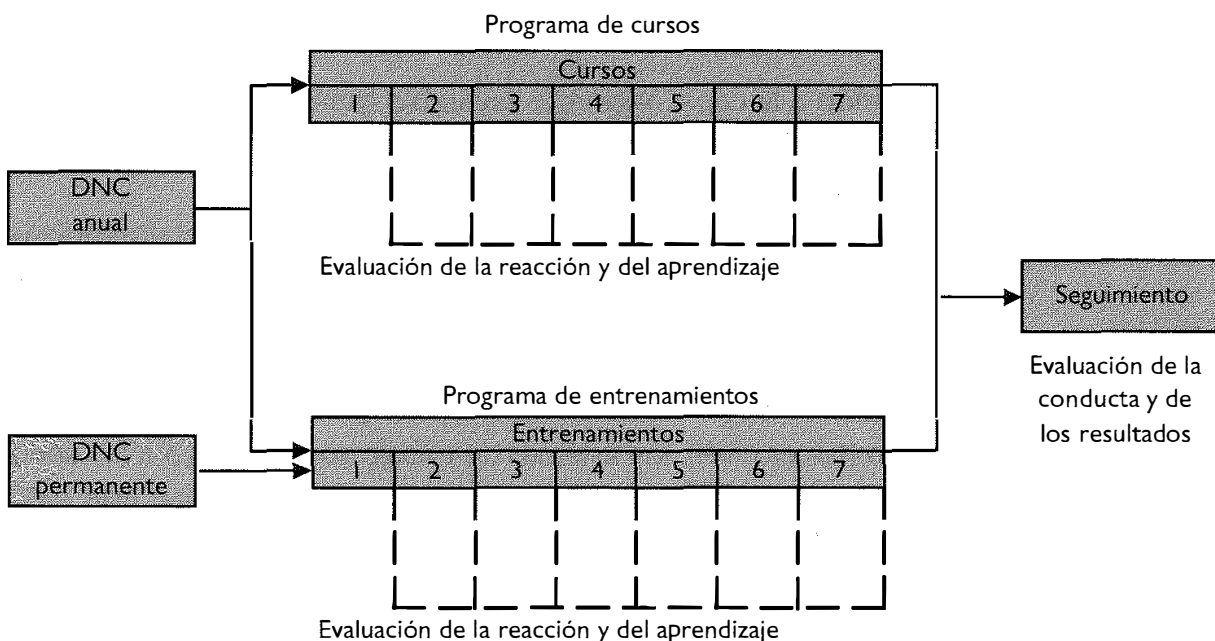


Figura 14.13. Evaluación de la reacción

Nombre del instructor: _____ Fecha: _____						
Curso: _____						
Califica el curso escribiendo una cruz en la columna que represente mejor tu opinión:						
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	No sé
¿Te pareció de utilidad el curso?						
¿Se cumplieron los objetivos del curso?						
¿Estuvo el instructor bien preparado para este curso?						
¿Cómo fue la calidad de la instrucción?						
¿Cómo calificas los conocimientos del instructor sobre el tema?						
¿Fueron adecuadas las respuestas a las dudas de los participantes?						
¿Cómo te pareció el horario?						
¿Cómo te parecieron las instalaciones donde se realizó el curso?						
Por favor, anota cualquier comentario o sugerencia que tengas para que mejoremos nuestra capacitación: _____						

acumulando los resultados operativos de la organización con el número de participantes en los cursos, para verificar que exista una cierta correlación entre ambos elementos.

Comunicación organizacional interna

La capacitación es indudablemente el medio más empleado en las organizaciones para propiciar el crecimiento y desarrollo de sus integrantes. Sin embargo, no es el único ni el más poderoso. Otro de los apoyos importantes para favorecer el desarrollo de los individuos es la información. Como lo explicamos en el capítulo correspondiente a la participación, la mejor información y comunicación repercute positivamente en la toma de decisiones, mayor colaboración, mejor adaptación de las personas a la institución y la creación de más y mejores alternativas para hacer más eficiente a la organización. Las estrategias de la comunicación organizacional cubren el papel verdaderamente trascendente de compartir con todos los miembros de ella la información referente a la visión y al rumbo, así como acontecimientos más concretos que suceden en el interior de ella: logros, proyectos, resultados, etcétera.

Figura 14.14. Ejemplo parcial de una evaluación del aprendizaje

<i>Marca con una X la letra de la respuesta correcta.</i>	
<p>1. Es uno de los cuatro factores clave de la venta:</p> <p>a) La entrega del producto o servicio.</p> <p>b) La red de distribución.</p> <p>c) El liderazgo en el mercado.</p> <p>d) La participación de mercado.</p>	<p>2. Son algunos de los pasos del proceso de venta:</p> <p>a) El almacenaje del producto, el conocimiento del producto y el manejo de objeciones.</p> <p>b) Las camionetas que surten el producto, la argumentación y el cobro del producto.</p> <p>c) La preparación del vendedor, el conocimiento del producto y el cobro del producto.</p> <p>d) El contacto con el cliente el manejo de objeciones y la producción suficiente.</p>
<p>3. Podemos contactar a un cliente, entre otras razones, para:</p> <p>a) Pedirle que no le compre a la competencia.</p> <p>b) Recuperarlo.</p> <p>c) Informarle de nuestras prestaciones nuevas.</p> <p>d) Solicitarle exclusividad en su tienda.</p>	<p>4. La argumentación es diferente de la demostración por que en la segunda:</p> <p>a) No importa si se vende o no.</p> <p>b) Sólo queremos entregar muestras del producto.</p> <p>c) El producto se maneja como degustación.</p> <p>d) Enseñamos el producto y permitimos que sea manipulado al antojo del cliente.</p>

Figura 14.15. Entrevista al jefe para evaluar cambios en la conducta

Nombre del jefe entrevistado: _____		Fecha: _____			
Anota los principales cambios que se puedan atribuir al entrenamiento, en cada uno de tus colaboradores que han asistido al curso sobre: _____					
Nombre:		Cambios observados:			
Nivel de cambio:	No hay cambio	Nada	Poco	Regular	Mucho
Nombre:		Cambios observados:			
Nivel de cambio:	No hay cambio	Nada	Poco	Regular	Mucho
Nombre:		Cambios observados:			
Nivel de cambio:	No hay cambio	Nada	Poco	Regular	Mucho
Nombre:		Cambios observados:			
Nivel de cambio:	No hay cambio	Nada	Poco	Regular	Mucho
Nombre:		Cambios observados:			
Nivel de cambio:	No hay cambio	Nada	Poco	Regular	Mucho

Figura 14.16. Impacto de la capacitación en los resultados

Gerencia: _____		Año: _____					
Indicador	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Semestral
Ventas por persona en pesos							
% capacitados							
Ventas por persona en volumen							
% capacitados							
% Uso correcto del uniforme							
% capacitados							
Mezcla de venta							
% capacitados							

Para cualquier empresa o institución, no solamente es importante la comunicación que establece en su interior con sus socios, accionistas, empleados, colaboradores, voluntarios, etcétera, sino también la que se orienta hacia el exterior, hacia los clientes, consumidores, usuarios, beneficiarios, etcétera. En este apartado hablaremos básicamente de la comunicación interna y dejaremos para un capítulo posterior la que se dirige al exterior. No obstante, esta distinción es meramente didáctica, ya que se trata de una misma realidad con múltiples direcciones. Esto es lo que se muestra en la figura 14.17, que reproduce un ejemplo de un modelo de comunicación que pudiera operar en el interior de cualquier organización.

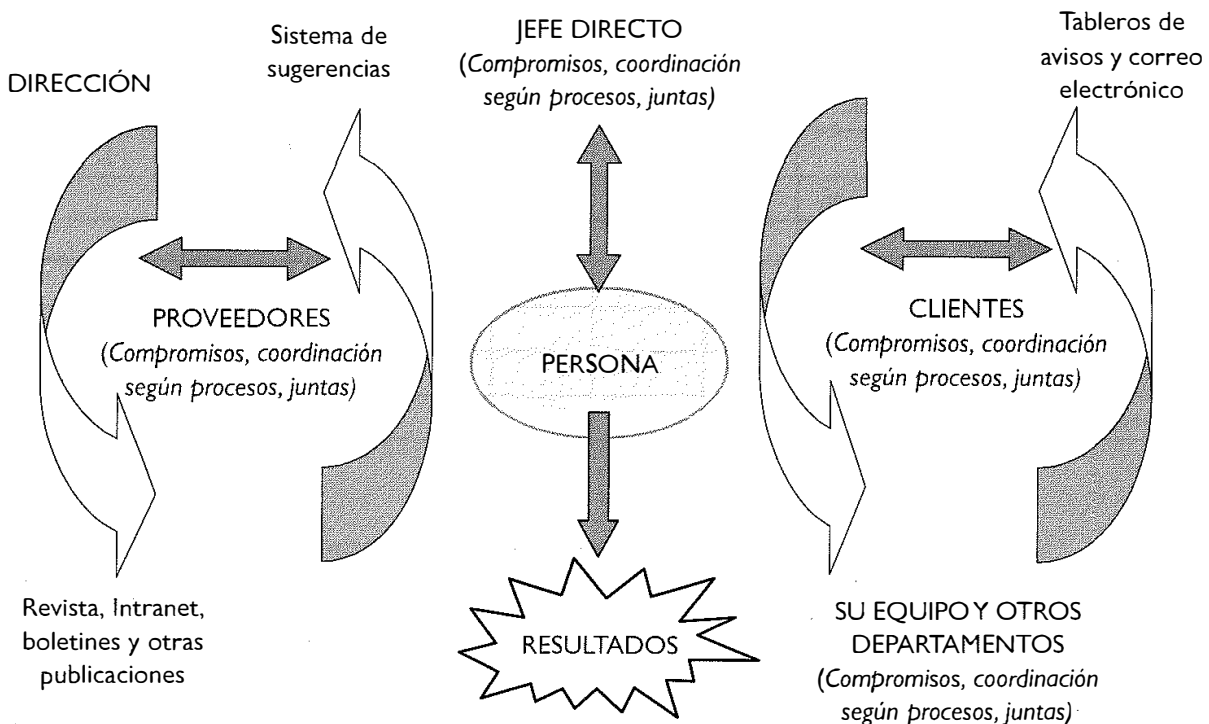
Como se puede apreciar, el centro del modelo es la persona. En el desempeño de sus funciones la persona debe lograr ciertos resultados, para lo cual necesita establecer redes de coordinación con clientes y proveedores (tanto internos como externos a la organización), con su jefe inmediato, con los niveles directivos de la empresa, con otros departamentos y con su propio equipo de compañeros de trabajo.

Para la comunicación con sus proveedores y sus clientes (internos y externos) emplea habilidades que le serán proporcionadas por diferentes cursos de entrenamiento y capacitación, según lo exija su puesto. Estas habilidades le ayudarán también a establecer una comunicación mejor con su jefe y con su propio equipo de trabajo. Además, la persona emplea otros medios como Intranet, correo electrónico y tableros de avisos.

Cuando la persona desea hacer llegar sus opiniones al equipo directivo, puede emplear el sistema de sugerencias; dicho equipo le hace saber sus puntos de vista (filosofía, proyectos, objetivos, preocupaciones, lineamientos, prioridades, etcétera), mediante diversas publicaciones como revistas, boletines, folletos, videonoticieros, audionoticieros, etcétera.

En la idea global del modelo, toda comunicación llega o proviene de la persona, con la finalidad de provocar un impacto real en los resultados de

Figura 14.17. Modelo de comunicación



su trabajo. Según Ricardo Homs Quiroga,¹ “la comunicación organizacional interna pretende crear un clima de entendimiento entre el personal de la empresa y quienes la dirigen, así como un ambiente de trabajo motivador”. Otros usos que tiene la comunicación en el interior de las instituciones son los siguientes: 1) informar; 2) motivar; 3) escuchar; 4) vincular personas; 5) propiciar el intercambio de experiencias; 6) crear opinión; 7) compartir conocimientos; 8) identificar posibles mejoras.

En dicho modelo se presupone la existencia de los mecanismos necesarios para que exista comunicación ascendente, descendente y horizontal, con el propósito de impactar en los resultados de operación de la organización. Esto se logra cuando la comunicación adquiere un carácter operacional (véase la figura 14.18) que se emplea como mecanismo de mejora de la operación, o sea, cuando repercute en tres aspectos específicos del trabajo cotidiano: 1) prever, es decir, anticiparse a las dificultades y a los problemas del trabajo, además de dar dirección a las acciones que lo constituyen; 2) supervisar el trabajo que se realiza cotidianamente, y 3) evaluar el impacto que el trabajo está ejerciendo.

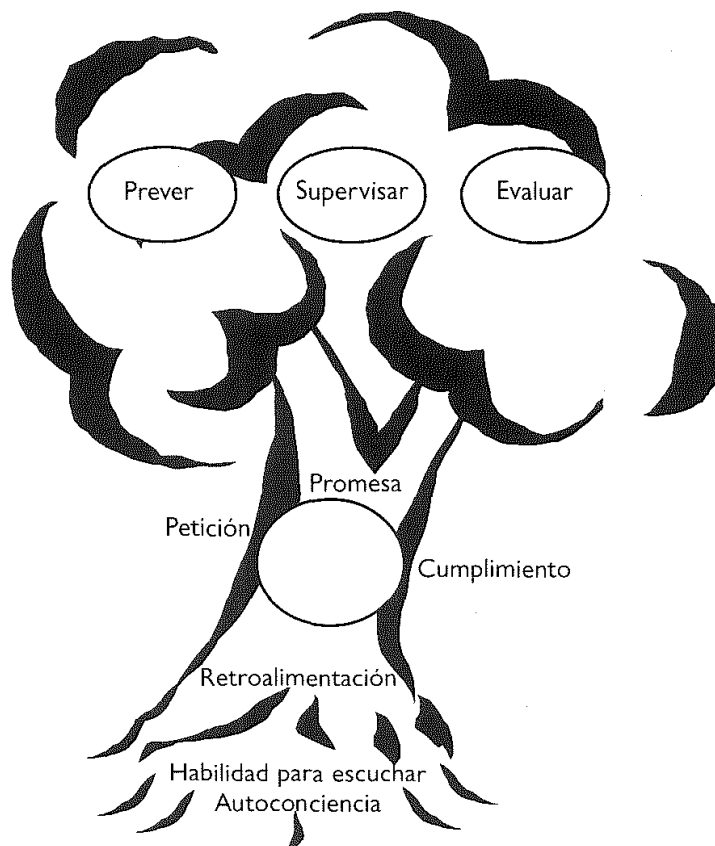
Psicológicamente, contar con los medios de comunicación adecuados propicia la inclusión de las personas y el sentido de pertenencia, a la vez que establece las bases para una mayor y mejor participación en el logro de los objetivos institucionales. Muchos problemas en las empresas y en otras organizaciones podrían evitarse si todos sus miembros tuvieran la confianza de expresar sus preocupaciones, sugerencias y

puntos de vista y éstos fueran escuchados verdaderamente. Estos frutos aparecen naturalmente cuando existe honestidad y responsabilidad en todas las formas en que nos comunicamos. Esto surge cuando el ciclo petición-promesa-cumplimiento-retroalimentación se ejercita con plena conciencia entre todos los integrantes y hay una clara idea de que esto repercute en la manera como cada persona es vista. En este sentido, las aportaciones de Fernando Flores son de enorme valor. Para este estudio de las organizaciones, todas ellas son "una forma social de redes de compromisos, en la que el hombre encuentra su significado histórico, creando relaciones con otros y con él mismo".

Desde esta perspectiva, es posible considerar que en toda empresa se llevan a cabo: 1) procesos de información, como la entrega de reportes, los comunicados sobre estrategias en el mercado, etcétera; 2) procesos de materiales, como la producción, en la que la materia prima es transformada en productos y servicios, y 3) procesos de negocio, como en el caso de la distribución, la venta, la cobranza, etcétera. Para lograr que nuestros procesos estén coordinados adecuadamente, los integrantes de la organización deben desarrollar conversaciones de diferentes tipos, como negociar un pedido, verificar el surtimiento, atender los problemas laborales de los empleados, etcétera.

Para Flores, en términos generales las conversaciones pueden ser: 1) encaminadas a la acción, es decir, aquellas que conducen directamente a realizar actividades, y 2) de posibilidades, o sea, que sin llevar a actuar

Figura 14.18. Comunicación operativa



de inmediato, permiten hacer suposiciones o considerar alternativas. Las primeras interesan especialmente en una empresa. Las segundas dan pie a acciones futuras de especulación sobre el trabajo o de invención de nuevos sistemas, servicios o productos.

Entre las conversaciones para la acción, aquellas en las que se hacen peticiones son las que impulsan el trabajo con mayor fuerza y permiten la coordinación entre las personas y los grupos. Ante las peticiones, las promesas o los compromisos contraídos constituyen los resultados de las negociaciones desencadenadas a partir de lo solicitado.

Regresemos al modelo; en él se mencionan, a manera de ejemplo, algunos medios que podrían dar apoyo eficiente a una buena estrategia de comunicación. Por citar sólo alguno, en cuanto a las habilidades requeridas para mejorar la comunicación entre las personas, puede implementarse un entrenamiento en el que se aborden los siguientes apartados:

1. Esquemas de comunicación: modelo de comunicación.
2. La rueda de la conciencia o cualquier otra herramienta que ayude a incrementar la autoconciencia de los participantes.
3. Autodiagnóstico de cada participante, para que pueda conocer el nivel de desarrollo de sus propias habilidades en esta materia.
4. Revisión del diagnóstico, a fin de identificar las fortalezas y debilidades de cada individuo.
5. Entrenamiento para las habilidades de escucha.
6. Entrenamiento para dar retroalimentación y recibirla.
7. Entrenamiento en la manera de elaborar peticiones y promesas, ya que todo el flujo operativo de una organización se basa en esta dualidad.²
8. Elaboración de un plan de mejora personal, especificando concretamente las habilidades que requiere.
9. Puesta en práctica de las habilidades aprendidas.
10. Evaluación.
11. Comunicación congruente basada en la integración de la comunicación verbal y no verbal.

Conforme el avance tecnológico abre nuevas posibilidades de comunicación, las organizaciones pueden apoyarse en tales novedades para lograr incrementos significativos en su productividad. Éste es el caso de las llamadas *Intranets* o redes internas. Una *Intranet* funciona bajo los mismos principios de Internet (es decir, de la red mundial de información), y es capaz de proporcionar los siguientes beneficios organizacionales:³ facilitar la estandarización de formatos, lineamientos, procedimientos y prácticas de la organización; mejorar la relación de costo-eficiencia en la difusión de información cotidiana para facilitar la operación; facilidad de actualización de la información ahí contenida;

utilidad para liberar información que se desea que llegue a la totalidad de las áreas institucionales o a algunas de ellas; utilidad para manejar información disponible en la oferta; seguridad de acceso a la información de tal manera que únicamente puedan ingresar en ella las personas que cuenten con la autorización para ello; facilidad relativa de configuración, uso y coordinación, para lo cual se puede capacitar al personal interno con el fin de lograr una explotación óptima de la red; aptitud para correr en toda la compañía, así como en cada departamento o área funcional; capacidad de crear aplicaciones en multimedia que faciliten la capacitación, el llenado de informes, la recolección de sugerencias, etcétera; reducción de los costos de impresión y del tiempo de distribución de medios tradicionales de comunicación, como son boletines, circulares, memoranda, etcétera; capacidad de correr a través de cualquier plataforma y de integrar a todos los clientes; capacidad para integrarse con bases de datos internas; utilidad para desarrollar el contenido por parte de cualquier usuario, en lugar de que lo realicen técnicos profesionales; accesibilidad al usuario, al estar basado en la tecnología de Internet; capacidad para establecer las bases para la interconexión con los sistemas de cómputo de los clientes.

Las instituciones que emplean esta novedosa herramienta de comunicación que es la computación están en posibilidad de procesar con ella datos sobre: plantilla de personal autorizada; organigramas; mensajes de los directivos; políticas de la empresa; proyectos importantes y sus avances; nuevos productos; estrategias de marca; calendarios de campañas publicitarias en televisión y en otros medios; cambios organizacionales (promociones, reestructuraciones de áreas, redefinición de objetivos de algún departamento, etcétera); ofertas de sus productos; precios; eventos de desarrollo social, cultural y deportivo, y convocatorias al personal para participar en ellos; correo electrónico; programas de capacitación; campañas de seguridad e higiene; resultados de investigaciones de mercado; resultados de la eficiencia en el servicio a clientes especiales; manuales de operación; modificaciones a los procedimientos; modificaciones a las descripciones de puestos y marcos organizacionales; reconocimientos a la sucursal, departamento, dirección o área con mejores resultados o la zona más rentable, etcétera; lineamientos estándar; inventario de recursos humanos; personal con un alto potencial para ser desarrollado; directorios; resultados de ventas; información de niveles de servicio y de calidad; sistemas de información estratégica; reportes de la operación y muchas otras aplicaciones más.

Una red de *Intranet* se desarrolla siguiendo estos pasos: 1) valoración de los *Web Server*, es decir, de los paquetes de cómputo que sirven de soporte a la operación de la red; 2) desarrollo de un prototipo; 3) capacitación del administrador de la red y de los desarrolladores de páginas

que se incluirán en la misma; 4) instalación del *software* y *hardware* necesarios; 5) aseguramiento de candados de protección por áreas y niveles; 6) desarrollo de las políticas de operación de Intranet; 7) promoción interna del uso de la red mediante una campaña masiva que ayude a ponderar favorablemente sus beneficios; 8) entrenamiento para los usuarios de la red en políticas, operación y actualización de la misma; 9) ofrecimiento y desarrollo de las páginas por área, y ofrecimiento de mantenimiento a la red; 10) evaluación de su uso e impacto en las operaciones de la organización.

Otra herramienta valiosa desarrollada en los últimos años es el correo electrónico, que ha venido a simplificar los mecanismos tradicionales de la comunicación interna. Algunas organizaciones que no poseen los medios necesarios para desarrollar Intranet pueden optar por esta otra alternativa. Aunque su costo es una ventaja en relación con la red interna, sus posibilidades de comunicación son más limitadas.

Tradicionalmente, las instituciones han empleado tableros de avisos como un medio de comunicación económico, al igual que revistas internas, boletines, folletos, circulares, etcétera. Estos medios mantienen su utilidad cuando se trata de organizaciones que no poseen los recursos suficientes para realizar una inversión importante en equipos de cómputo que sirvan de soporte a las alternativas electrónicas. Sin embargo, cuando una institución ya cuenta con esa infraestructura, la alternativa tradicional es mucho más lenta y costosa.

Algunas otras instituciones emplean videonoticieros y audionoticieros, los cuales poseen un fuerte impacto en los integrantes de la organización; sin embargo, son muy costosos. Las tendencias apuntan a que en el futuro próximo estas alternativas reducirán de manera importante sus costos a través de redes de cómputo en vez del videocasete o del audiocasete tradicionales.

Una alternativa más son las reuniones de trabajo. Para éstas, se han desarrollado apoyos importantes con el fin de lograr una coordinación de juntas más eficiente. Estas reuniones pueden adoptar varias modalidades: juntas de equipo o de departamento, juntas generales o asambleas, juntas interdisciplinarias para proyectos específicos, y juntas interregionales. Los esquemas entre ellas son muy similares; a manera de ejemplo hablaremos un poco sobre las últimas.

Las reuniones interregionales son juntas de los ocupantes del mismo puesto o de puestos equivalentes, responsables de un mismo conjunto de prácticas que atienden las preocupaciones esenciales de algún proceso organizacional; se realizan con el propósito de proponer mejoras a las prácticas vigentes, cuidando una operación estándar y para planear, implementar y dar seguimiento a las mejores propuestas.

La mecánica general de una reunión consta de tres pasos:

1. *Previo a la reunión.* Consiste en una invitación por parte de quienes la convocan a todos los ocupantes del puesto o a un grupo representativo de los mismos; se determina la agenda; se determina el lugar donde se realizará, así como la fecha de la misma y la designación del coordinador, secretario y cualquier otra figura que ayude a su fluidez. Una agenda puede incluir las principales preocupaciones, el nivel de cumplimiento de promesas, generación de las propuestas, estructuración, validación y negociación de promesas nuevas.
2. *Durante la reunión.* La reunión es coordinada por uno de los ocupantes del puesto quien es, a su vez, apoyado por un facilitador; debe nombrar a un responsable de la misma, quien tomará nota de las promesas que surjan en la reunión. Es importante permitir la máxima participación de los convocados y el coordinador deberá intervenir sólo cuando sea indispensable, al tiempo que se asegurará de que quede claramente acordado qué se hará y quién lo hará, así como cuándo se reportarán los avances.
3. *Después de la reunión.* Se circula la minuta para su validación, se generan las acciones acordadas y se da seguimiento a las promesas.

Sistemas de reconocimiento al personal

Otra manera de favorecer la retención del personal es mediante el desarrollo de sistemas de reconocimiento que premien sus sugerencias y aportaciones. El objetivo de estos sistemas suele ser otorgar a los integrantes de la organización el reconocimiento debido por sus aportaciones al logro de los objetivos de la empresa o institución, mediante acciones significativas en el desempeño de sus funciones, su actuación como líderes, sus aportaciones a la productividad y su colaboración con otras áreas de la misma.

De estos sistemas hablamos previamente, por lo que ahora nos limitaremos a reafirmar que son un medio muy importante para favorecer la permanencia de las personas valiosas para la organización y para aprovechar de una forma distinta sus contribuciones, más allá de las labores específicas de su puesto.

Compensación al personal

Frecuentemente se piensa en los buenos salarios como una de las maneras de atraer y retener a las personas valiosas en una organización; esto es parcialmente cierto. Herzberg consideraba al salario como un factor higiénico, es decir, un elemento que por sí mismo no es capaz de inducir la motivación de los empleados, sino que su influencia se ejerce cuando no está presente. En otras palabras, los factores higiénicos son aquellos

cuya ausencia genera incomodidad, a veces tan fuerte, que puede provocar la salida de las personas de la organización.

La compensación es uno de los factores que pueden ser empleados como un medio para mejorar la competitividad organizacional⁴ y como estrategia de atracción de personal talentoso⁵ en algunas empresas mexicanas; sin embargo, en la generalidad de los casos se emplea únicamente como una forma de cumplir con obligaciones legales.

Un ingreso adecuado es una fuente de seguridad para el empleado, quien por medio de su salario desea satisfacer necesidades básicas y complementarias, a fin de garantizarse el nivel de vida que supone que es el que se merece como persona. Desde esta perspectiva, los ingresos de una persona se relacionan directamente con la imagen que posee de sí mismo, así como con la manera en que fue educado. Aparte de los factores socioeconómicos que impactan los niveles de pobreza de una sociedad, los factores psicológicos no son menos relevantes. Las personas establecen parámetros individuales de lo que significa "un buen sueldo" basados en lo que ellos piensan que se merecen. De esta forma, un obrero considerará que un buen ingreso es ganar cuatro veces el salario mínimo mensual, mientras que un directivo de una organización podrá considerar un ingreso adecuado el equivalente a 50 veces dicho salario.

Laut⁶ ha propuesto una visión compleja de la manera como los seres humanos nos relacionamos con el dinero poniendo de manifiesto que en muchos casos, los seres humanos poseemos unas barreras psicológicas que nos hemos impuesto a nosotros mismos para permitirnos ser prósperos. Este autor comenta que entre los sentimientos que arraigan a las personas en la pobreza se encuentran los siguientes: miedo al fracaso, miedo al éxito, miedo al rechazo, miedo a la muerte, miedo a lo desconocido, miedo al cambio, miedo a la pérdida, vergüenza por ambicionar dinero y vergüenza por el dinero mismo.

Sólo como ejemplo, el miedo a la pérdida en relación con la obtención de mayores niveles de ingreso puede afectar, si una persona percibe que el obtener niveles de riqueza mejores le puede provocar pérdidas importantes en sus relaciones con otras personas o con su ambiente (rechazo de los familiares que lo ven como a un nuevo rico, perder el ambiente social en que fue criado, perder sus costumbres, etcétera). De esta misma manera puede afectar cualquiera de los demás sentimientos.

La compensación tiene el poder de ayudar a las personas a darse cuenta de que son merecedoras de "algo más". Esto influye en su autoestima y puede servir como punto de partida para campañas importantes o para las acciones de una organización: campañas de limpieza, programas de mejora continua, identificación de las personas con la institución, mejora de la participación, incremento de la responsabilidad, combate a las adicciones en el lugar de trabajo, etcétera.

De esta manera, la persona que se descubre a sí misma como merecedora de una mejor retribución económica se experimenta mejor valorada, se eleva su autoestima y, fácilmente, puede emplear esos sentimientos para construirse una realidad distinta en la que se sienta capaz de procurarse un tipo de vida mejor.

Equidad interna

Uno de los factores que más se cuidan en la compensación de la fuerza laboral es la equidad interna. Ésta se refiere al hecho de que trabajos iguales requieren ser retribuidos económicamente con igual salario. De alguna manera, en algunos ambientes se presupone que el ingreso denota la competencia o la inteligencia de una persona. Sin embargo, no existe ninguna evidencia que apoye esta creencia. No siempre los más capaces o los más inteligentes son los mejor pagados, como tampoco parece ser cierto lo contrario. De hecho, no podría establecerse ningún tipo de correlación entre estas dos variables. Aun así, en la sociedad parecen existir fuertes presiones que apuntan a la línea de presuponer una estrecha vinculación entre ambas.

Quizá sea por eso que, cuando dos personas que perciben el mismo salario notan diferencias en sus ingresos, pueden llegar a considerar que esto refleja de algún modo la manera como son vistos por sus jefes y superiores, en relación con su grado de competencia para desarrollar ciertas actividades. Algunas organizaciones incluso intentan pagar a sus integrantes bajo esta misma óptica y orientan sus evaluaciones de desempeño hacia modelos en los que se convierten en verdaderos instrumentos de discriminación entre los bien calificados y bien pagados, y los mal calificados y mal pagados.

Cuando varios ocupantes de un mismo puesto son compensados de manera distinta, establecemos presiones que tienden a desunir a los integrantes del grupo, a generar resentimientos y a ahondar en las diferencias y divisiones entre las personas. Una manera de contrarrestar esto es pagando por el desempeño global de todo el conjunto de personas. La otra forma es pagar en forma diferente a cada individuo, manejando con total apertura los sueldos de todos y las razones (resultados en indicadores del trabajo) por las cuales se establecen las diferencias.

Competitividad y mercado de sueldos

Una situación parecida a la provocada por la desigualdad interna es la falta de competitividad en el mercado de sueldos y salarios. La diferencia entre ambas radica en que ésta se relaciona con el nivel de ingresos que percibe un ocupante de un puesto en relación con el de los ocupantes

del mismo puesto o de puestos similares en otras organizaciones. De esta forma, la secretaria bilingüe de un directivo en una gran compañía debería ganar aparentemente lo mismo que otra con las mismas características en otra organización de gran tamaño.

Hay que recordar, como lo expresamos en los anteriores párrafos, que el nivel de ingresos suele decirles mucho de sí mismas a las personas en relación con su autoestima; por ello, algunas podrán sentirse como verdaderas triunfadoras, porque se encuentran trabajando en una empresa con altos niveles salariales, mientras otras experimentarán lo contrario en organizaciones mal pagadas.

La manera verdaderamente eficaz de enfrentar estas diferencias es mediante una total apertura en la información sobre la manera como la empresa decide pagar a sus miembros, a fin de permitirles conocer cuáles son los mecanismos en los que pueden influir, si desean modificar el nivel general de los ingresos de la compañía.

Sistemas de compensación del personal

Intuitivamente, en las organizaciones se han generado diversos esquemas de compensación al personal, tratando de incidir de manera importante en su autoestima y motivación. Básicamente, existen dos tipos de compensación: la variable y la fija. De la segunda es posible desprender otras submodalidades dependiendo del porcentaje de la compensación que se somete a riesgo. Por ejemplo, una empresa en Guadalajara decidió que a su fuerza de ventas le pagaría poniendo el 100% del ingreso a riesgo, es decir, que se compensaría el total de los ingresos a sus vendedores por medio de comisiones; mientras que otra similar en la ciudad de México acordó un modelo para el mismo puesto en que se pagaba el 40% de un sueldo fijo y el resto en comisiones. Los argumentos de la primera fueron que ésta deseaba notar un alto empuje en su personal y que la mejor forma de motivarlos a la venta era poniendo la totalidad de sus ingresos sujeta a su esfuerzo como vendedores. Por su parte, la segunda compañía consideraba que la mejor forma de mantener motivada a su gente era asegurarles un ingreso fijo, a fin de que experimentaran la seguridad y el respaldo de la institución dejando a riesgo únicamente el 60%. Como apuntamos previamente en el capítulo referente a la motivación, nadie es capaz de motivar a otra persona. Los sistemas de compensación nunca tendrán ese efecto, mientras la persona que se encuentra sometida a ellos no decida que esa es una buena forma de mantener en alto su motivación.

Esto último nos conduce a un aspecto trascendente desde el punto de vista de la psicología organizacional: la compensación de las personas debe estar de acuerdo con lo que ellas esperan que sea la mejor forma de motivarlas, no con los prejuicios o supuestos que establecen los ad-

ministradores responsables de coordinarlas. Muy pocas organizaciones se han permitido la oportunidad de preguntar a los propios ocupantes de un puesto cómo les gustaría diseñar la manera en que serían compensados y propiciar que ellos lleguen a un consenso al respecto. Ciertamente existen algunos obstáculos administrativos que habría que rebasar, pero a cambio se contaría con mecanismos de compensación que fueran verdaderamente motivadores.

Prestaciones

Otorgar las prestaciones que marca la ley como obligatorias para todas las empresas difícilmente repercute en la atracción y retención de personas valiosas. Los individuos tenemos plena conciencia de que nuestra vida productiva no es igual conforme transcurren los años. Las prestaciones que proveen de seguridad a los miembros de la organización son las más valiosas, desde el punto de vista psicológico. Otorgar seguros al trabajador (seguro de vida, seguro de gastos médicos mayores, seguro patrimonial, etcétera) facilita su arraigo en una organización. Los sistemas de pensión, los fondos del retiro, ofrecimiento de acciones bursátiles de la compañía, aunque menos socorridas en nuestro medio, quizá sean las formas más eficaces de retener a las personas.

Compensación y evaluación del desempeño

Aunque la tendencia general en las organizaciones más avanzadas consiste en desvincular cada vez más la evaluación del desempeño de los aumentos salariales que se otorgan a los empleados, la mayoría de las organizaciones en México y América Latina mantienen aún esta práctica. Como veremos un poco más adelante, la evaluación de desempeño puede tener otros objetivos mucho más importantes para los resultados de una institución.

Por regla general se establecen grados en las evaluaciones del desempeño, de tal manera que las personas obtengan alguna retroalimentación sobre la forma como se califica su trabajo. Cuando una mala evaluación de desempeño conduce a un incremento de sueldo menor es muy probable que el evaluado considere tal situación como injusta y que mantenga resentimientos o enojos con el evaluador, lo que repercute negativamente en la ejecución de las tareas futuras. Por otra parte, si una persona es consistentemente bien evaluada y bien recompensada por ello, generará comúnmente expectativas importantes sobre futuras promociones hacia otras posiciones en la estructura. Si esto no se cumple, es altamente probable que suceda una fuerte falta de motivación que tampoco repercute de manera favorable en el desempeño del trabajo.

En otras ocasiones, los empleados de iguales posiciones se comparan entre sí en los resultados de sus evaluaciones y establecen comparativos entre la calidad y la cantidad del trabajo que ellos son capaces de generar y la que a su juicio producen sus compañeros del mismo puesto. Como complemento a esta comparación, cualquier diferencia entre los ingresos recibidos por ellos en relación con sus compañeros puede provocar sentimientos que repercutan en un alejamiento y, por consiguiente, en menoscabo de la consolidación de equipos de trabajo.

Evaluar el desempeño con fines de compensación no es una práctica inadecuada; sino que tiende a generar problemas fuertes, cuando éste es su único objetivo.

Evaluación del desempeño

La tarea más importante de cualquier miembro de una organización que tiene bajo su responsabilidad el trabajo de un grupo es apoyar a sus componentes para que cumplan de la mejor manera posible con los objetivos de sus puestos de trabajo. Para conseguirlo, el responsable del grupo ha de ser consciente de que cualquier empleado requiere básicamente la respuesta a cuatro preguntas para poder hacer bien sus funciones: 1) ¿qué se espera de él en ese puesto?; 2) ¿estará haciendo bien aquello que se espera de él?; 3) ¿qué puede hacer para mejorar su desempeño?; y 4) ¿con qué apoyos cuenta por parte de su jefe y de la organización para mejorarlo?

Anteriormente, hablamos de la capacitación, la que nos puede proporcionar apoyos importantes en la mejora del desempeño de cualquier grupo de individuos. Otro recurso fundamental para ello es la evaluación del desempeño. Ésta es la que se realiza sobre cada uno de los ocupantes de cada posición de la empresa, recabando la opinión de todos los que de alguna manera se relacionan con el trabajo y con los resultados de la misma. Los objetivos por los que puede realizarse una evaluación de este tipo son: 1) reconocer el buen desempeño, 2) corregir el mal desempeño, 3) formalizar cadenas cliente-proveedor, 4) detectar necesidades de capacitación, 5) diseñar planes de carrera, 6) crear cuadros de reemplazo y 7) asignar becas educacionales.

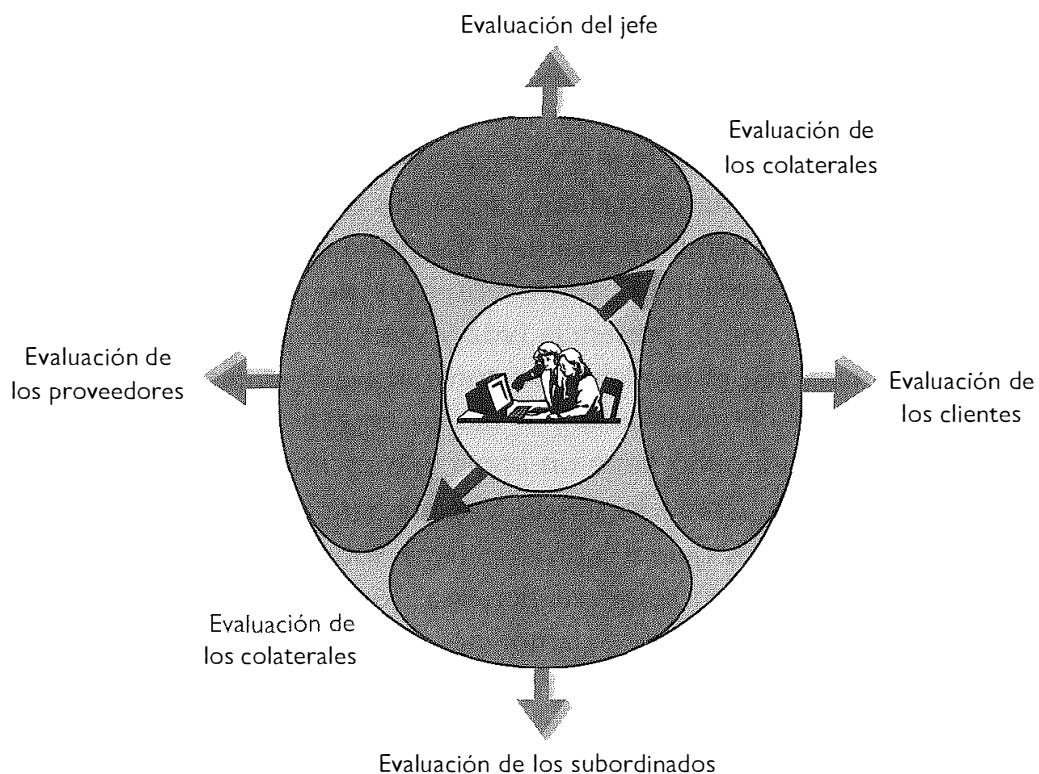
Tradicionalmente las evaluaciones del desempeño se desarrollan a manera de entrevista, en la que el jefe contesta un cuestionario tomando más o menos el parecer del empleado que está siendo evaluado. A veces se emplean algunos formularios en los que se describen conductas que debe mostrar el evaluado permitiendo la discriminación entre los diferentes grados en que éstas son percibidas. En otras ocasiones se prefiere evaluar los resultados esperados del puesto mediante la identificación de los productos generados por el evaluado y, mejorando el caso, comparándolos contra el estándar de desempeño cuantitativo.

Una alternativa nueva en este campo surge a raíz de la inclusión de programas de calidad total en las organizaciones. A partir de ellos se pone de manifiesto la importancia que tiene la opinión de los clientes (internos o externos), quienes son los beneficiarios de los productos del trabajo de una persona. Con ello se tiende a trasladar el peso de la opinión que antes quedaba en manos del jefe, hacia quienes tienen más elementos para declararse satisfechos o no con los productos de un puesto en particular. Junto con este cambio, esta herramienta se identifica más como un elemento de mejora que de evaluación, incluso en algunas organizaciones se ha preferido nombrarle de otras maneras, a fin de quitarle toda la carga intimidatoria que había llegado a tener en algunos casos.

Conforme prosperó la maduración del concepto en las empresas más avanzadas en este sentido se incluyó a otros actores importantes en el proceso de mejora del desempeño, lo que condujo a la concepción de las llamadas evaluaciones de 360 grados. Como lo muestra la figura 14.19, dependiendo de la actividad específica del puesto es posible identificar a los diferentes clientes del mismo bajo ópticas diferentes. De esta manera el jefe, los subordinados, los compañeros del mismo equipo, los clientes y los proveedores pueden contribuir de manera importante en el mejoramiento de los resultados de las personas en su trabajo.

Poder transitar en esta nueva visión de la mejora del desempeño requiere una cultura especial en la organización que sea capaz de permitir que las personas se equivoquen, que expresen sus puntos de vista sin

Figura 14.19. Evaluación de desempeño de 360 grados



temor a repercusiones de ningún tipo, y que los problemas, fracasos o errores sean vistos como oportunidades de mejora; que se dejen de buscar culpables de los mismos y que exista una clara conciencia del trabajo en equipo.

Debido a este último factor, la evaluación del desempeño de 360 grados opera mejor cuando se aplica a grupos de trabajo completos y no a individuos aislados. Esto repercute igualmente en la manera como se otorgan los reconocimientos a los logros en el trabajo, puesto que si la evaluación se aplica al grupo como conjunto sería contradictorio premiar resultados individuales.

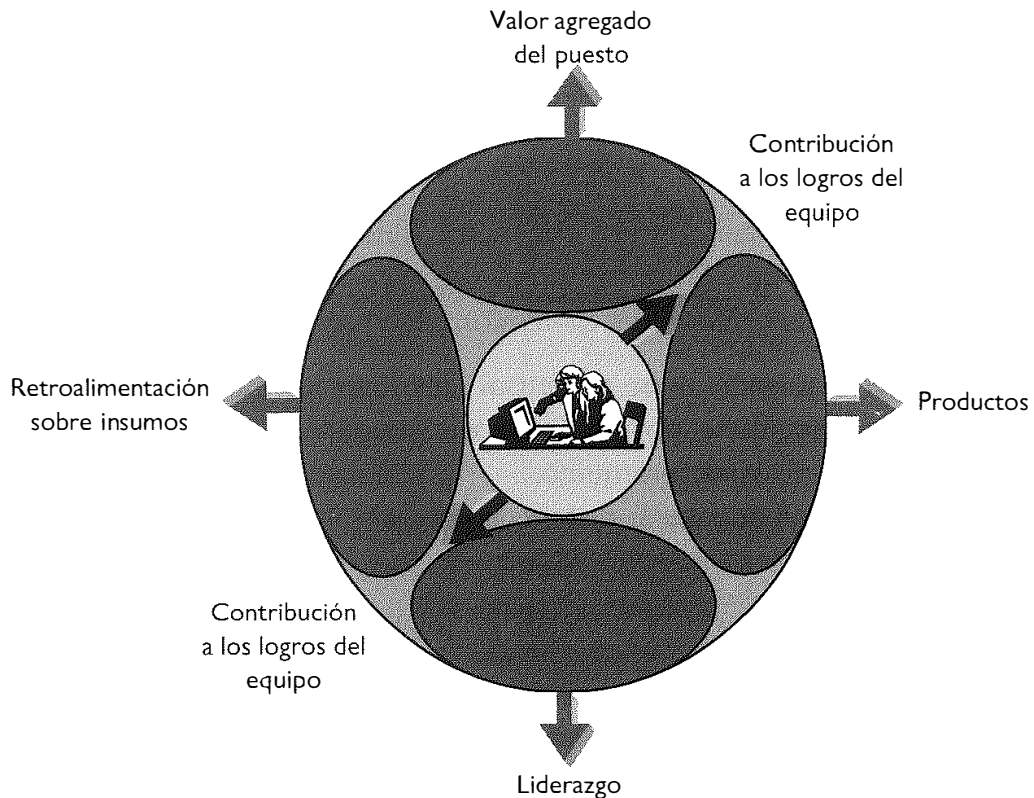
En el camino para lograr la implantación de esta forma de mejoramiento del desempeño, algunas organizaciones optan por seguir tres pasos:

1. Modificar la evaluación de desempeño tradicional, desvinculándola, en primer lugar, de su carácter intimidatorio. Esto se logra poniendo distancia entre la compensación y los resultados de la evaluación, prefiriendo asociarla con oportunidades de capacitación y desarrollo.
2. Como segundo paso, meses o años después de que la primera etapa se ha consolidado se procede a transformarla en una evaluación de 180 grados, en la que suelen participar el jefe, los clientes y los proveedores del puesto.
3. Por último, se amplía a 360 grados y se modifica de tal manera que deje de ser una apreciación del desempeño individual y se convierta en una apreciación de la ejecución y de los resultados del grupo.

La figura 14.20 ejemplifica algunos de los conceptos que pueden ser evaluados por todos aquellos que intervengan en una evaluación de 360 grados. De la misma manera, por razones prácticas, la mecánica bajo la cual se realiza esta modalidad ha pasado de ser una entrevista entre dos personas a un panel de análisis y discusión de alternativas de mejora en el que intervienen los representantes de cada uno de los grupos evaluadores, con la presencia (voz y voto) de los evaluados.

Sea cual sea el modelo que convenga a la organización de acuerdo con su nivel de maduración, lo básico en este sentido es que la evaluación del desempeño tiene un impacto muy importante en la autoestima de la persona. Como lo señaló Virginia Satir,⁷ la autoestima se nutre de las percepciones que el individuo tiene sobre sí mismo y de las que los demás le expresan sobre su persona. Ninguna de las dos es suficiente para mantener elevado el amor por sí mismo. Se requiere que ambas alternativas se complementen para que las personas podamos comprobar lo que unas y otras percepciones nos indican. Por su parte, Schutz ha demostrado de manera muy clara que una autoestima elevada, es decir,

Figura 14.20. Conceptos generales a evaluar



cuando la persona se siente importante, competente y agradable, determina la calidad de sus acciones. En contraste, cuando el individuo se siente poco significativo, incompetente y desagradable aun para sí mismo, su vitalidad, su poder personal, su conciencia y sus posibilidades se afectan considerablemente convirtiéndose en una persona torpe, agresiva, crítica, aislada, indiferente, con el sentimiento de víctima y, en general, muy poco consciente de sus propias capacidades. El punto determinante en la evaluación del desempeño es contribuir a que la persona mantenga alta su autoestima, aun produciendo resultados deficientes. De otra forma, al afectar su autoestima estamos entorpeciendo cualquier posibilidad de dar mejores resultados.

A esto último es a lo que se refiere el llamado efecto "Pígalión". Tomando el simbolismo mitológico se explica que este efecto consiste en establecer ciertas expectativas sobre la manera como se desempeñará una persona en el futuro. La expectativa puede ser establecida por la persona misma o por alguien cercano a ella (padre, jefe, cónyuge), que se la comunica de tal manera que el individuo llega a concebirla como una auténtica profecía que se autocumple. De esta forma, ciertas profecías sobre el desempeño de un empleado a quien se le percibe como un verdadero triunfador harán de él exactamente esto. Por el contrario, cuando se le conceptúa de perezoso, irresponsable, deshonesto, etcétera, provocará en él comportamientos con esas mismas características.

El desarrollo hacia otros puestos

La noción más extendida entre las organizaciones acerca de quiénes merecen desarrollarse hacia posiciones superiores en ellas, es que los puestos deben ser ofrecidos a los que posean un mayor potencial. Sin embargo, pocas son las instituciones que identifican con precisión a qué quieren referirse con ese concepto. Tener potencial es tener “posibilidad de realización”. En las empresas se dice que alguien tiene potencial en dos sentidos diferentes, pero complementarios:

1. Un empleado tiene potencial ejecutivo, gerencial, directivo, etcétera, es decir, tiene posibilidades de ocupar un nivel más alto, desde el punto de vista jerárquico.
2. Un empleado tiene potencial para el desempeño de un puesto específico.

El concepto de “potencial” es relativo. Todos los seres humanos tienen la posibilidad de desarrollarse, de crecer. El límite de dicho crecimiento puede estar cerca o distante; incluso, puede llegar a modificarse. Además, los límites que experimenta una persona en un momento específico pueden ser mayores o menores en otro instante distinto.

La distancia que existe entre lo que se hace y lo que se puede hacer en un tiempo específico constituye el potencial. Esto lleva consigo unas dificultades de apreciación serias acerca de cuánto es lo que realmente puede hacer una persona en un periodo determinado de su vida.

El potencial puede ser visualizado de dos maneras:

1. El potencial genérico se define en términos de lo que la empresa establece a partir de una visión, misión y plan estratégico. De ahí se debe desprender el tipo de directivos, gerentes o ejecutivos que se desea tener para cumplir con dicha estrategia. La ausencia de ésta imposibilita la definición del perfil que deben poseer las cabezas de la organización y, por lo tanto, de quiénes lo tienen y de quiénes no.
2. El potencial específico se determina en función de las características deseables que debe tener el ocupante del puesto vacante.

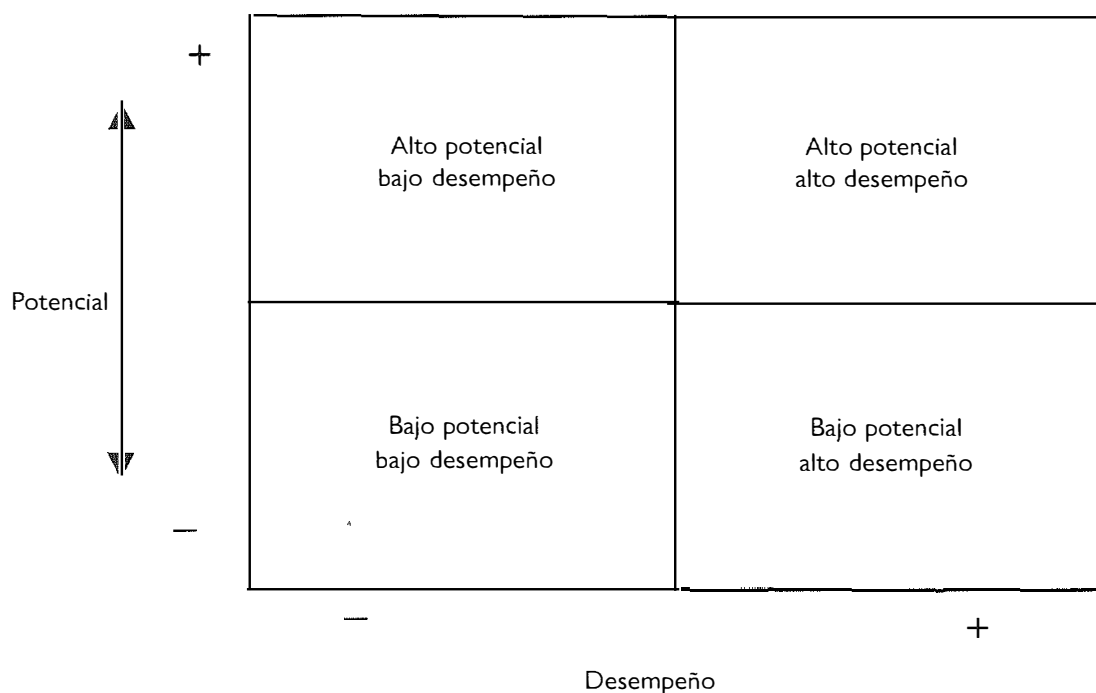
Desarrollar a las personas en una organización es producto de la forma en que se percibe su potencial y de cómo se valora su actual desempeño. A partir del modelo desarrollado por el Boston Consulting Group (BCG) en el terreno de la mercadotecnia, para el manejo estratégico del ciclo de la vida de los productos comercializados por las empresas se ha creado otro que nos ayuda a conocer mejor las posibilidades reales, actuales y futuras del personal que colabora en una organización.

La pregunta inicial que sirve de punto de partida para hablar del desarrollo de las personas en el interior de una organización es: ¿interesa contar con gente preparada para que crezca dentro de la empresa? La respuesta no siempre es sencilla, ya que depende de las condiciones reales de la institución para absorber, ocupar y aprovechar el desarrollo de las personas. Existen numerosas organizaciones, sin embargo, donde se predica la necesidad del desarrollo y se invierten esfuerzos importantes en favorecerlo y, posteriormente, se ven obligadas a cancelar cualquier opción de crecimiento por falta de puestos vacantes, preferencias personales, influencias, etcétera.

Si la respuesta es afirmativa, de acuerdo con el modelo del BCG es posible considerar las siguientes cuatro alternativas, las cuales se representan en la figura 14.21:

1. Existe gente con alto potencial y alto desempeño, que son las personas cuyo desarrollo puede ser vertical, si se preparan para una promoción hacia un puesto de nivel jerárquico superior. En el interior de la organización, estas personas son consideradas como las “estrellas” de la empresa. Perder a alguien así suele ser muy costoso, pues ello significa fuga de talento, disminución de la experiencia acumulada de la organización y altos costos de atracción de un reemplazo.

Figura 14.21. Valoración de los integrantes de la organización según su potencial y su desempeño



2. Un segundo grupo es el de las personas con bajo potencial y alto desempeño, y que no son susceptibles de promoción en sentido vertical. En general, es contraproducente delegar en ellas responsabilidades que no van a poder cumplir. En las instituciones suelen ser consideradas como personas muy dedicadas a su trabajo, pero que serían desbordadas por labores de quienes ocupan niveles superiores. Su desarrollo organizacional no es hacia arriba sino horizontal, cuando reciben el impulso necesario para aprender los roles de otros puestos similares al suyo. En una organización tampoco conviene perder este tipo de empleados, pues sus resultados son valiosos ahí donde se encuentren. Pueden, además, suplir puestos laterales.
3. Gente con alto potencial y bajo desempeño. Ante este grupo de personas se puede considerar que existe indudablemente algo que no funciona en la forma adecuada, de modo que resulta pertinente plantear la siguiente pregunta: ¿por qué alguien con alto potencial no da los resultados que se esperan de él? Puede haber múltiples respuestas. Quizá la persona esté mal ubicada, tenga dificultades serias en sus relaciones interpersonales, requiera un liderazgo diferente, etcétera. Tal vez se podría hablar de que es una persona falta de motivación. Perderla es una mala inversión para la organización, ya que su talento no ha sido aprovechado.
4. Por último, hay gente con bajo potencial y bajo desempeño. Muy probablemente en estos casos se trate de una mala conjunción entre el puesto y la persona. Quizá la reubicación de la persona hacia otras funciones ayude a rescatar a un elemento, aunque las organizaciones por lo general optan por reemplazarlo en su nómina.

Sin importar la manera como se clasifique a los integrantes de una organización, es importante tener presentes las siguientes consideraciones:

1. No todas las personas que desempeñan su trabajo actual con eficiencia tienen el potencial para ser promovidos hacia puestos superiores.
2. No todo aquel cuyo desempeño es deficiente en su actual trabajo carece de potencial.
3. El buen desempeño y el alto potencial son dos cosas distintas.
4. Cualquier valoración que se haga acerca del desempeño o el potencial de una persona siempre deberá concebirse como una percepción de sus habilidades y resultados en un instante concreto, más que como una característica inmutable.

De acuerdo con un artículo publicado por la *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1993), las empresas del siglo XXI requerirán gente que tenga potencial en nueve áreas específicas:

1. Tomar la iniciativa, o sea, aceptar responsabilidades por encima y más allá del puesto de trabajo actual.
2. Saber interrelacionarse, comunicarse de manera inmediata y directa con los compañeros de trabajo, para compartir mutuamente los conocimientos.
3. Autoadministración, o sea, regulación del propio trabajo, propósitos, tiempo, nivel de desempeño y crecimiento profesional.
4. Trabajo en equipo, en otras palabras, asumir responsabilidades compartidas, coordinar esfuerzos y lograr metas comunes.
5. Liderazgo para formular, establecer y construir un consenso sobre metas comunes.
6. Seguimiento de un líder, manifestado como capacidad para ayudar al líder a lograr las metas organizacionales.
7. Perspectiva, entendida como visualización del trabajo en su contexto más amplio.
8. Habilidad para expresar ideas, tanto en forma escrita como oral.
9. Sabiduría organizacional, que significa conocer la forma de lograr que las cosas sucedan en su organización en particular.

La manera como se valora el potencial de una persona es aún motivo de discusión, aunque en el mercado existen herramientas diferentes que aseguran eficacia, como el Human Side o el Assessment Center.

Los planes de carrera

A las personas que posean un alto potencial para la organización y cuyo desempeño sea elevado, en caso de convenir así a la institución, también puede ayudárseles a elaborar un plan de carrera. El plan de carrera es una especificación de los elementos educativos, de capacitación y de experiencia que son programados para una persona, a fin de permitirle adquirir los elementos (conocimientos, habilidades, visión, actitudes, intereses, etcétera) que le faciliten el acceso a puestos de nivel superior. Para ello conviene iniciar con un inventario de recursos humanos, el cual consiste en un cuestionario en el que se resume el *currículum* del empleado. Además, se utilizan ciertas herramientas de evaluación que permiten proporcionar información más o menos confiable del potencial que se percibe en la persona. Por último, se consideran las evaluaciones del desempeño y se trata de ubicar al empleado en alguno de los cuadrantes mostrados en la figura 14.21.

A las personas que son catalogadas como de alto desempeño y alto potencial se les invita a participar, junto con sus jefes directos, en la elaboración de sus planes de carrera. Para ello se siguen estos pasos:

1. Se llena una ficha resumen con sus datos generales, como la mostrada en la figura 14.22.
2. Se analizan las redes de ascenso, de las que hablaremos un poco más adelante, para identificar los puestos a los que puede acceder el empleado desde la posición que ocupa actualmente.
3. Se identifican los intereses específicos de la persona sobre su propio crecimiento en la organización.
4. Se elabora un plan de carrera, es decir, la programación de cursos y experiencias que permitirán al empleado acceder a los puestos de su interés y que estén contemplados en las redes de ascenso.
5. Se formalizan las responsabilidades y los momentos y mecanismos de avance del empleado.

Catálogos de personal clave

Este catálogo es un documento en el que se reúnen todas las fichas del personal clave de una organización. Éste suele considerarse un documento de acceso restringido, debido a la información que registra, y conviene actualizarlo permanentemente o, por lo menos, cada seis meses. El catálogo del personal clave es una valiosa herramienta en el momento de existir vacantes para las que deseemos candidatos internos.

Comúnmente se emplea poniendo su información al alcance de los jefes directos de un puesto que haya quedado vacante. El mejor uso del

Figura 14.22. Ficha de catálogo de personal clave

Datos generales	Principales logros
Nombre: _____	
Puesto: _____	1. _____
Formación: _____	2. _____
Experiencia: _____	3. _____
Valoración psicométrica	
Fortalezas	Debilidades
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
Evaluación de desempeño	
	Puntos: _____
Fortalezas	Debilidades
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
Evaluación de liderazgo	
	Puntos: _____
Fortalezas	Debilidades
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____

catálogo es enviarlo periódicamente a los directivos de la organización, de tal manera que puedan tener un conocimiento actualizado del avance en los planes de carrera de cada una de las personas con potencial y consultarlo en el momento de generarse las vacantes, a fin de conocer si existen en él personas ya preparadas para aspirar a dicha vacante o individuos que con una breve preparación podrían estarlo a corto plazo.

Como se observa en la figura 14.22, además de los datos generales de la persona como nombre, puesto, preparación académica y experiencia, se escriben los tres principales logros que haya obtenido en los últimos seis meses, así como los resultados de las valoraciones psicológicas que se le hayan hecho, destacando sus puntos fuertes y los débiles (resultados de la psicometría, del Assessment Center, del Human Side, de la entrevista conductual, o el método que se haya considerado conveniente para valorar su potencial). También se resumen los resultados de su evaluación de desempeño. En el ejemplo de dicha figura se incluyó también una evaluación de sus habilidades de liderazgo, considerando que, en las promociones, los promovidos muy frecuentemente llegan a puestos donde tienen a otras personas bajo su responsabilidad.

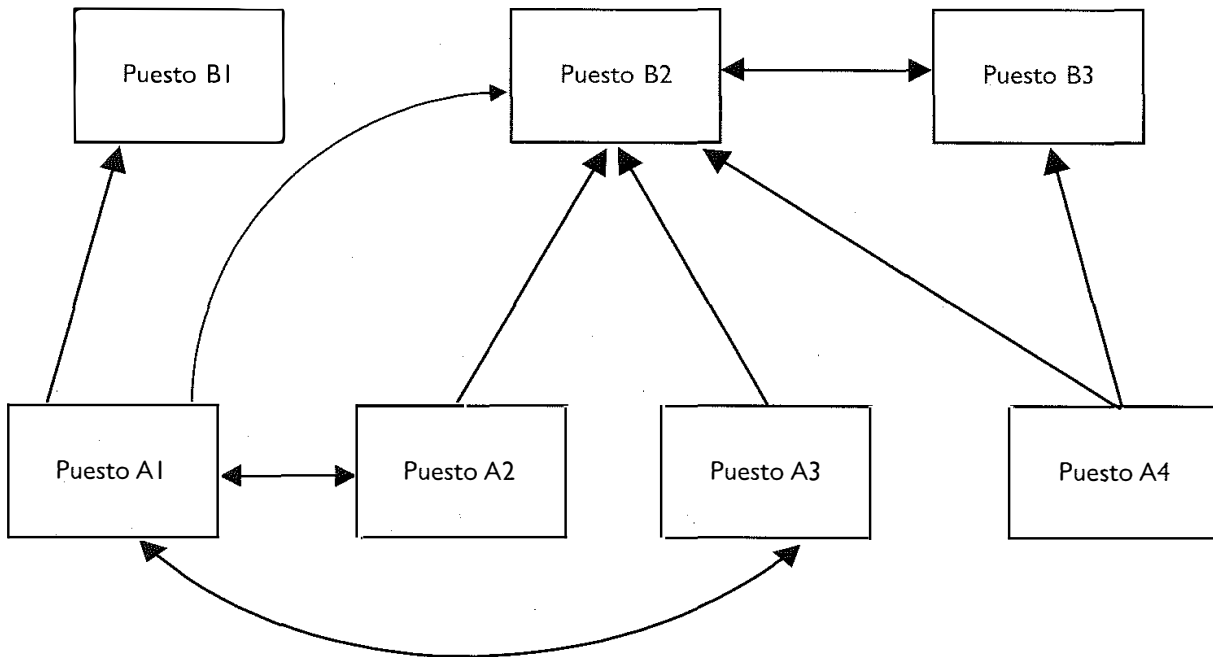
Al catálogo se le anexan el inventario de recursos humanos y los reportes de las apreciaciones de desempeño y potencial.

Redes de ascenso

Las redes de ascenso son mapas diseñados para cada organización en los cuales se trazan las rutas que pueden seguir los ocupantes de un puesto en su crecimiento en la institución. Un ejemplo de red de ascenso se muestra en la figura 14.23.

Estas redes se desarrollan a partir de las descripciones de puesto, de marcos organizacionales, manuales de los procesos, manuales de los procedimientos o cualesquiera otros documentos que nos permitan conocer las operaciones, funciones y roles propios del puesto y de la manera como se relaciona éste con otras posiciones.

Las redes de ascenso dependen de la filosofía por la que se rige una organización. En algunos casos se considera que las funciones más relacionadas son únicamente las que permiten recibir las promociones internas, mientras que en otros casos se parte del supuesto de que las personas no tenemos más límites que los que nos imponemos a nosotros mismos. En tales empresas se permite a una persona con potencial el ingreso a cualquier otro puesto, sin importar, por ejemplo, que un especialista en finanzas ocupe una posición en mercadotecnia, o que a un experto en recursos humanos se le asigne la dirección de una planta. De cualquier modo, estas alternativas están en función de las creencias que tienen los directivos y los encargados de tomar estas decisiones.

Figura 14.23. Ejemplo de una red de ascenso

Los programas de entrenados

Algunas organizaciones prefieren crear varias alternativas para el desarrollo de su personal. De tal manera, además de considerar vías de desarrollo vertical, horizontal y de profundización en el propio puesto, optan por diseñar programas de entrenamiento. Los candidatos para esos programas son jóvenes recién egresados de las universidades, a los que se ha evaluado y catalogado como de alto potencial. Los jóvenes que se someterán a entrenamiento entran a la organización para prepararse en un plazo de dos a cuatro años en promedio, para ocupar algún puesto gerencial o directivo, al término del mismo. Un objetivo de un programa de este tipo puede ser: dotar a la organización de candidatos de alto desempeño y un elevado potencial para ocupar puestos a nivel gerencial o directivo en un plazo relativamente corto.

Este programa de entrenamiento es de tiempo variable en función de los proyectos específicos y de las etapas de entrenamiento que deberá cumplir el empleado en cada uno de los departamentos de la empresa. Un ejemplo de esto se presenta en la figura 14.24.

Además, los candidatos a estos programas suelen participar en todos los cursos de capacitación que se tienen programados como parte obligatoria de los puestos por los que deban pasar. Un empleado en esta situación debe estar dispuesto a correr grandes riesgos, pues en caso de

Figura 14.24. Ejemplo de etapas por las que puede cursar un entrenamiento

Puesto	Permanencia aproximada	Ingreso	% Incremento
Introducción general	1 mes	\$ 4,500.00	0
Representante de ventas	6 meses	\$ 6,000.00	33.3
Analista de mercadotecnia	6 meses	\$ 7,800.00	30.0
Auxiliar de negociaciones	6 meses	\$ 10,000.00	28.2
Subgerente de zona	Indefinido	\$ 13,000.00	30.0
Gerente de zona	Indefinido	\$ 16,500.00	26.9
Gerente regional de ventas o gerente de mercadotecnia	Indefinido	\$ 20,000.00	21.2

no lograr los objetivos establecidos para su puesto, generalmente es retirado de las organizaciones.

En el interior de las etapas del programa de entrenamiento, es posible frecuentemente distinguir tres subetapas, como lo muestra la figura 14.25.

Desarrollo social

Las personas solemos tener muchos otros intereses, además de nuestra actividad laboral; por ello, las organizaciones acostumbran promover programas de tipo cultural, deportivo, recreativo, familiar y comunitario, como estrategias que facilitan también la retención de personas valiosas.

Figura 14.25. Ejemplo de subetapas de un programa para entrenandos

Ejemplo de subetapas de un programa de entrenamiento		
1 Entrenamiento para el puesto y definición de objetivos a alcanzar en la siguiente subetapa	2 Desempeño del puesto y oportunidad para alcanzar los objetivos de dominio preestablecidos	3 Evaluación de resultados alcanzados; apego del candidato al perfil requerido, y apoyos recibidos en el área de entrenamiento
Entre 7 y 15 días	Entre 1 y 6 meses	Entre 2 y 5 días
Coordina: Comité de R.H.	Coordina: Área de Ventas o de mercadotecnia	Coordina: Comité de R.H.
Opera: Desarrollo humano	Opera: Jefe inmediato del puesto en entrenamiento	Opera: Desarrollo humano y jefe inmediato del puesto en entrenamiento
Supervisa: Gerente de R.H.	Supervisa: Gerente regional de ventas	Supervisa: Director comercial y equipo gerencial que lo reporta.

La empresa Coca Cola cuenta en sus oficinas en México con un gimnasio completo dentro de sus instalaciones. El grupo Alfa, uno de los más fuertes de México, creó Nova, un centro deportivo y de convivencia familiar para sus empleados, además de un planetario en la ciudad de Monterrey. En Aguascalientes, J.M. Romo construyó un parque de diversiones completo para sus trabajadores y sus familias. Éstos son sólo algunos ejemplos de compañías que en México han apostado fuerte en esta línea.

Si bien el desarrollo social es parte del crecimiento integral de la persona, son más las organizaciones que invierten fuertemente en este aspecto que las que deciden hacerlo en el crecimiento de las personas como tales.

El desarrollo personal

Motivadas por los logros importantes que muchas empresas transnacionales han alcanzado en nuestro país, al ofrecer a sus integrantes programas educativos y de desarrollo personal, las compañías nacionales poco a poco comienzan a incluir dentro de sus estrategias de retención y desarrollo el ofrecimiento de estudios de postgrado, como maestrías, diplomados, especializaciones o doctorados. Ha sido tan importante la tendencia a seguir formando a los altos directivos y mandos medios de las organizaciones, especialmente las privadas, que en varias instituciones de educación superior se han creado estudios formales en alta dirección, habilidades directivas, gerenciales o especialidades afines.

La razón de fondo en esta visión más amplia del desarrollo la resume Carlos Llano: "las cosas de calidad las hace la gente de calidad, y no al revés". Dicho de otro modo, los seres humanos con mayor formación son capaces de alcanzar retos más fácilmente que aquellos que carecen de ella. No podemos dividir a las personas considerando que a la organización le interese únicamente que sean mejores trabajadores. No será posible lograr que sean mejores trabajadores, si ellos no crecen como personas. Adquirir un mayor desarrollo profesional incrementa de manera importante la versatilidad del individuo y le permite ampliar su visión sobre el trabajo y las alternativas de enriquecerlo.

Otra vertiente de esta misma línea surgió de una realidad evidente, aunque a veces ignorada: una mayor escolaridad no es garantía de que la persona posea un mayor crecimiento intelectual. En ocasiones llegan a presentarse casos contrarios, en los que las personas con más logros académicos son las más prepotentes, inaccesibles y conflictivas de los equipos de trabajo. De ahí que gran número de organizaciones hayan introducido programas de crecimiento personal,

principalmente basados en las tendencias psicológicas defendidas por Carl Rogers, por la neurolingüística o por los llamados facilitadores del desarrollo humano. En nuestro país ha sido muy importante la labor desarrollada por Juan Lafarga, en la Universidad Iberoamericana. En el ámbito educativo mexicano sobresale el Centro Humanístico del Ser en la ciudad de Guadalajara, dirigido por Rosa Larios. En las empresas resultan sobresalientes los programas de Elemento Humano, impulsados en el mundo de habla hispana por la Red Quídam y el promovido por Kalapis.

Básicamente, muchos de los programas generados por instituciones como las mencionadas se orientan al individuo como persona. Buscan, algunos más que otros, profundizar en el autoconocimiento que puede lograrse bajo unas situaciones que evidencien su comportamiento y que faciliten el autoanálisis, así como la retroalimentación de la persona con sus compañeros de trabajo. Aunque esta idea lleva décadas de haberse originado en los llamados grupos T, las nuevas tecnologías se encuentran mucho más depuradas y su impacto en la productividad de las organizaciones a veces es verdaderamente increíble.

Hasta aquí han sido mencionados algunos de los mecanismos que se emplean comúnmente en las organizaciones de nuestro país para retener al personal valioso. En los párrafos siguientes resumimos una adaptación de una auditoría que puede practicarse en una organización para verificar si cuenta con los medios necesarios que propicien la retención de dicho personal. Las mismas ideas pueden emplearse para el diseño de las políticas y procedimientos correspondientes en cualquier organización. El modelo original fue desarrollado en la Universidad Estatal de Pennsylvania, en Estados Unidos.

Auditoría para identificar los mecanismos de retención del personal valioso en una organización

En la siguiente auditoría se te solicita que califiques a tu organización en cada una de las áreas de importancia para el desarrollo de los recursos humanos. Es conveniente notar que la auditoría se enfoca principalmente al desarrollo de los recursos humanos y que no cubre todas y cada unas de las funciones que pudieran ser necesarias para un funcionamiento pleno del departamento de recursos humanos.

Tu reto es también modificar la auditoría y añadir o eliminar elementos que puedan reflejar las áreas más importantes para tu organización. Una sugerencia puede ser la de conducir la auditoría con los directores, gerentes y supervisores de tu organización y analizar los resultados obtenidos.

Por favor, asigna un valor a cada frase de las que componen la auditoría, anotando un número en el espacio correspondiente. Usa los valores siguientes:

5. Somos excelentes en esto
4. Somos muy buenos en esto
3. Lo hacemos sin calificación especial
2. Somos débiles en esto
1. Calificamos pobremente en esto o no lo hacemos

Misión

1. ___ Existe un enunciado de misión claro que proporciona a la organización una dirección, indicando quiénes somos, qué hacemos y por qué, para quién y cómo nos desempeñamos.
2. ___ El enunciado de misión ha sido claramente comunicado a todos los miembros de la organización.
3. ___ Existe un enunciado claro de misión para la función encargada de retener y desarrollar al personal en la organización, indicando quiénes somos, qué hacemos y por qué, para quién y cómo nos desempeñamos.
4. ___ El enunciado de la misión del área encargada de retener y desarrollar al personal ha sido claramente comunicado a todas las áreas de la organización.
5. ___ La misión de la función encargada de retener y desarrollar al personal respalda la misión global de la organización.

Total de puntos de esta sección: _____

Organización encargada de retener y desarrollar al personal

1. ___ La función encargada de retener y desarrollar al personal en tu organización está bien organizada y conformada para satisfacer las necesidades y la diversidad de toda la organización.
2. ___ La función encargada de retener y desarrollar al personal proporciona ayuda en todos los aspectos relacionados con las personas, tales como relaciones laborales, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, relaciones con los empleados, compensaciones, prestaciones, planeación de los recursos humanos, desarrollo y planeación organizacional, seguridad y resguardo de los expedientes.
3. ___ Los empleados asignados al trabajo en la función encargada de retener y desarrollar al personal tienen un claro entendimiento de sus deberes y responsabilidades y tienen claramente escritas sus descripciones de puestos y estándares de desempeño.

4. ___ Los empleados de la función encargada de retener y desarrollar al personal son los responsables de las labores encomendadas, tienen regularmente revisiones programadas de su desempeño y sesiones de asesoría con sus supervisores.
5. ___ Los miembros de la organización conocen a qué personas encargadas de retener y desarrollar al personal pueden acercarse para obtener ayuda o información en relación con asuntos específicos del personal.
6. ___ El personal de la función encargada de retener y desarrollar a las personas está facultado para tomar la mayoría de las decisiones relacionadas con asuntos rutinarios.
7. ___ La cabeza de la función encargada de retener y desarrollar al personal reporta al directivo más alto de la organización.
8. ___ Los miembros de la función encargada de retener y desarrollar al personal creen que estamos organizados de la mejor forma para manejar los asuntos relacionados con aspectos del personal en la organización.
9. ___ Los miembros de la organización externos a la función encargada de retener y desarrollar al personal creen que dicha función y responsabilidad está organizada de la mejor forma posible para manejar los asuntos relacionados con aspectos del personal en la organización.

Total de puntos de esta sección: _____

Personal del departamento

1. ___ La función encargada de retener y desarrollar al personal en tu organización está totalmente integrada, la mayor parte del tiempo, de acuerdo con un plan.
2. ___ Las personas en las diferentes posiciones de la función encargada de retener y desarrollar al personal son técnicamente competentes para el trabajo que hacen.
3. ___ Los nuevos empleados de la función encargada de retener y desarrollar al personal son orientados en relación con la misión global de la empresa, tanto como sobre la misión de la función que atiende al personal.
4. ___ El personal que trabaja en la función encargada de retener y desarrollar al personal de tu organización recibe compensaciones comparables al personal similar de otras organizaciones como la tuya.
5. ___ El personal de la función encargada de retener y desarrollar al personal tiene apoyo para asistir a programas de educación continua, seminarios, comprar libros, revistas o cintas, etcétera, para mantenerse actualizado en su profesión.

6. ___ El personal de la función encargada de retener y desarrollar al personal visualiza sus trabajos como importantes para apoyar la dirección estratégica de la organización y en el apoyo de las funciones que atienden al personal.
7. ___ El personal encargado de retener y desarrollar al personal en mi organización se conceptúa a sí mismo como de alto desempeño en lo que hace.
8. ___ El personal de nuestra organización, fuera de la función encargada de retener y desarrollar al personal, tiene en alto concepto al personal de la función, en cuanto a su desempeño.

Total de puntos de esta sección: _____

Reclutamiento y selección

1. ___ La función encargada de retener y desarrollar al personal en nuestra organización realiza la función más importante en las decisiones de reclutamiento y selección.
2. ___ La función encargada de retener y desarrollar al personal en nuestra organización participa en el desarrollo de nuevas formas y tipos de posiciones necesarias en la organización, incluido el desarrollo de descripciones de puestos y requerimientos, en términos de experiencia, habilidades, tareas, niveles de ejecución, etcétera.
3. ___ El personal encargado de retener y desarrollar a los empleados está involucrado en la promoción interna o los movimientos laterales en el interior de la organización.
4. ___ Existe una descripción del puesto para cada trabajo en la organización, incluida información básica de los antecedentes, habilidades y educación necesarias, y está disponible para guiar el proceso de reclutamiento y selección.
5. ___ Las descripciones de puestos son suficientemente claras e indican los estándares de ejecución del trabajo, de modo que permiten estimar el potencial de "estrellas", "chambeadores" u otro tipo de desempeño de los candidatos que se consideren.
6. ___ La función encargada de retener y desarrollar al personal sirve a las instancias centrales para el reclutamiento y selección de todas las posiciones en el interior de la organización.
7. ___ Todas las pruebas y evaluaciones del reclutamiento reflejan los requerimientos reales relacionados con el trabajo.
8. ___ La función encargada de retener y desarrollar al personal entrena a los gerentes y supervisores de la organización en los procedimientos de entrevista y selección adecuados.

9. ___ La persona que es reclutada para un trabajo recibe una idea clara de la organización y de cómo el trabajo se relaciona con la misión global de la organización y de los requerimientos de desempeño del trabajo.
 10. ___ Existe un plan encargado de retener y desarrollar al personal que refleja las necesidades de éste para la organización del futuro, basadas en las necesidades posteriores.
 11. ___ El personal de la función encargada de retener y desarrollar al personal cree que tu organización tiene el mejor proceso posible de reclutamiento y selección.
 12. ___ Los miembros de la organización, fuera de la función encargada de retener y desarrollar al personal, creen que tu organización tiene el mejor proceso posible de reclutamiento y selección.
- Total de puntos de esta sección: _____

Capacitación y desarrollo

1. ___ El esfuerzo de capacitación y desarrollo en tu organización es coordinado a través de la función encargada de retener y desarrollar al personal.
2. ___ La función encargada de retener y desarrollar al personal avala regularmente las necesidades de capacitación de los individuos en la organización.
3. ___ La función encargada de retener y desarrollar al personal hace recomendaciones a la alta gerencia acerca de los tipos de necesidades de capacitación y la alta gerencia está abierta a ellas.
4. ___ Los esfuerzos de capacitación y desarrollo están apoyados financieramente por la organización, tanto en las "buenas" épocas (buenos niveles de venta y utilidades, etcétera) como en los "malos" momentos (bajos niveles de venta y de utilidades, y otros).
5. ___ Los programas de capacitación y desarrollo están dirigidos por objetivos conductuales y de desempeño, con una clara expectativa de lo que se espera de los esfuerzos de capacitación y desarrollo.
6. ___ Hay un proceso de evaluación para determinar la eficacia de la capacitación ofrecida y qué impacto ha ejercido ésta en la conducta y el desempeño.
7. ___ La organización posee una biblioteca o depósito central de libros, videos y otros materiales que los miembros de la organización pueden usar con propósitos de desarrollo.
8. ___ La organización apoya financieramente a los miembros de todos los niveles de la organización para asistir a programas de educación continua, seminarios y otras actividades de desarrollo ofrecidas.

9. ___ Existe un lugar central en la organización donde los miembros pueden obtener información sobre oportunidades y ofertas de capacitación y desarrollo.
10. ___ Existe un plan de capacitación y desarrollo que apunta a necesidades futuras de desarrollo, orientadas a cambios y retos que la organización enfrentará en el futuro.
11. ___ La organización promueve una actitud positiva entre sus miembros en cuanto a la importancia del aprendizaje y del desarrollo permanente.
12. ___ Para el desarrollo de habilidades y el cambio conductual, está indicada la capacitación cuando la organización atraviesa por transiciones técnicas u organizacionales.
13. ___ La organización prevé un apoyo financiero adecuado en su presupuesto para las necesidades de capacitación y desarrollo internas.
14. ___ El personal encargado de retener y desarrollar al personal considera que el esfuerzo de capacitación y desarrollo en la organización es el mejor posible.
15. ___ Los miembros de la organización, fuera de la función encargada de retener y desarrollar al personal, consideran que el esfuerzo de capacitación y de desarrollo es el mejor posible.

Total de puntos de esta sección: _____

Relaciones con los empleados

1. ___ La función encargada de retener y desarrollar al personal en tu organización es la encargada de coordinar todas las políticas y los procedimientos que afectan las relaciones con los empleados.
2. ___ Existen políticas y procedimientos claramente escritos, concernientes a las relaciones con los empleados de la organización y a cuáles son las expectativas acerca de la conducta de los mismos.
3. ___ Los empleados de todos los niveles de la organización conocen y entienden las políticas y procedimientos que tienen que ver con ellos.
4. ___ Las políticas y los procedimientos que afectan las relaciones laborales y sindicales se revisan regularmente y están actualizados conforme a las necesidades y los requerimientos presentes de la organización.
5. ___ Los empleados tienen claridad acerca de a quién recurrir cuando surjan problemas o dudas concernientes a las relaciones laborales y sindicales.
6. ___ Los empleados pueden conseguir fácilmente respuestas de la función encargada de retener y desarrollar al personal en tu or-

ganización, en relación con problemas de relaciones laborales y sindicales.

7. ___ Se realiza una entrevista completa de salida a cada empleado que abandona la organización, sea cual sea el motivo.
8. ___ Se revisa regularmente la retroalimentación de las entrevistas de salida para identificar patrones o ideas sobre los cuales la organización pueda mejorar sus relaciones con los empleados.
9. ___ La función encargada de retener y desarrollar al personal en tu organización realiza regularmente sondeos de clima para conocer cómo perciben los empleados la salud de las relaciones laborales y sindicales en tu organización.
10. ___ Existen planes claros para mejorar las relaciones con los empleados en el futuro.
11. ___ El personal de la función encargada de retener y desarrollar al personal cree que la forma como manejamos las relaciones laborales y sindicales es la mejor posible.
12. ___ Los miembros de la organización, fuera de la función encargada de retener y desarrollar al personal, creen que manejamos las relaciones laborales y sindicales de la mejor forma posible.

Total de puntos de esta sección _____

Planeación de los recursos humanos

1. ___ Existe periódicamente una revisión global de los requerimientos de personal para la organización.
2. ___ La función encargada de retener y desarrollar al personal planea los recursos futuros que sean necesarios, dados los cambios que pueda experimentar la organización.
3. ___ Existe un plan global escrito para la planeación de los recursos humanos que puede desarrollarse en el futuro para nuestra organización.
4. ___ La organización en general se dedica a planear las necesidades futuras de recursos humanos, a la luz de los requerimientos organizacionales futuros.
5. ___ Las proyecciones de los recursos humanos se usan para determinar algunas de las necesidades futuras de capacitación y desarrollo.
6. ___ Existen planes de capacitación detallados que ayudan a identificar las necesidades de desarrollo de la organización.
7. ___ Las proyecciones de recursos humanos son realistas en el sentido de encontrarse atadas a presupuestos y tienen suficiente aval para darles apoyo.

8. ___ Los gerentes y supervisores de todos los niveles son animados a avalar las necesidades de desarrollo de su personal, con base en las necesidades futuras de la organización.
9. ___ Existe un plan para reemplazar a los empleados en todas las posiciones de la organización.
10. ___ El personal de la función encargada de retener y desarrollar al personal tiene la convicción de que posee el mejor plan para enfrentar las necesidades futuras del personal en la organización.
11. ___ Los miembros de la organización, fuera de la función encargada de retener y desarrollar al personal, tienen la convicción de que la organización posee el mejor plan para enfrentar las necesidades del personal de la organización.
12. ___ La organización ha definido formas de motivar continuamente a las "estrellas" y a los "chambeadores", a fin de retenerlos en ella.
13. ___ La organización ha desarrollado procedimientos y apoyos a los gerentes y supervisores, a fin de intentar mejorar a los empleados con problemas y apoyarlos en el logro de niveles satisfactorios de desempeño.
14. ___ La organización tiene procedimientos que definen los límites a los intentos por mejorar el desempeño de los empleados marginales y cuándo debe tomarse la decisión de terminar la relación de trabajo, debido a un desempeño deficiente.
15. ___ La organización entiende cuáles son sus "activos humanos", su estado presente y su potencial de desarrollo, y ha vinculado este entendimiento a las necesidades del personal, debidas al crecimiento organizacional, rutas de ascenso y planes de carrera que puedan ser aplicados al estado actual de la organización.

Total de puntos de esta sección: _____

Total de puntos de todas las secciones: _____

Una vez obtenidos los puntajes de cada sección y el conjunto de todas ellas es posible interpretar los resultados conforme a los criterios presentados en la figura 14.26.

Autoevaluación

1. ¿En qué consiste la retención del personal?
2. ¿Cómo facilita la capacitación el hecho de retener y desarrollar al personal en la organización?
3. Explica cada uno de los pasos del proceso de capacitación:
 - Detección de necesidades
 - Definición de objetivos
 - Identificación de contenidos

Figura 14.26. Escala de interpretación de la auditoría sobre la función de retención de personal de la organización

Sección	No satisfactorio	Débil	Mejorable	Muy bien	Excelente
Misión	0 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25
Organización	0 - 9	10 - 18	19 - 27	28 - 36	37 - 45
Personal	0 - 8	9 - 16	17 - 24	25 - 32	33 - 40
Selección	0 - 12	13 - 24	25 - 36	37 - 48	49 - 60
Capacitación	0 - 15	16 - 30	31 - 45	46 - 60	61 - 75
Relaciones	0 - 12	13 - 24	25 - 36	37 - 48	49 - 60
Planeación	0 - 15	16 - 30	31 - 45	46 - 60	61 - 75
Total	0 - 76	77 - 152	153 - 228	229 - 304	305 - 380

- Identificación de los instructores
- Elección de los participantes
- Elaboración del programa y del presupuesto
- Selección de instalaciones
- Elección de ayudas audiovisuales
- Impartición de la capacitación
- Evaluación de la capacitación

4. ¿Cómo contribuye la comunicación organizacional a la retención y al desarrollo del personal?
5. ¿Por qué la compensación no es en sí un medio de motivación del personal, pero sí lo es en la retención del mismo?
6. ¿Cómo se planea el desarrollo del personal en la organización?
7. ¿Qué es un plan de carrera?
8. Explica lo que significa una red de ascenso.
9. ¿Cómo se elabora un catálogo del personal clave y cuál es su función?
10. ¿En qué consisten los programas de entrenamiento para jóvenes con potencial en la empresa?
11. Explica la importancia de realizar auditorías que nos permitan saber cómo estamos desarrollando las acciones de retención y desarrollo del personal.

Ejercicios en clase

1. Discute con tus compañeros cuáles son las estrategias que sigue la universidad donde estudias para retener y seguir enriqueciendo el desarrollo de los buenos catedráticos, y cuál es la eficacia de las mismas.
2. Diseña junto con los compañeros un mecanismo de retención y desarrollo del personal administrativo de la institución donde estudian.

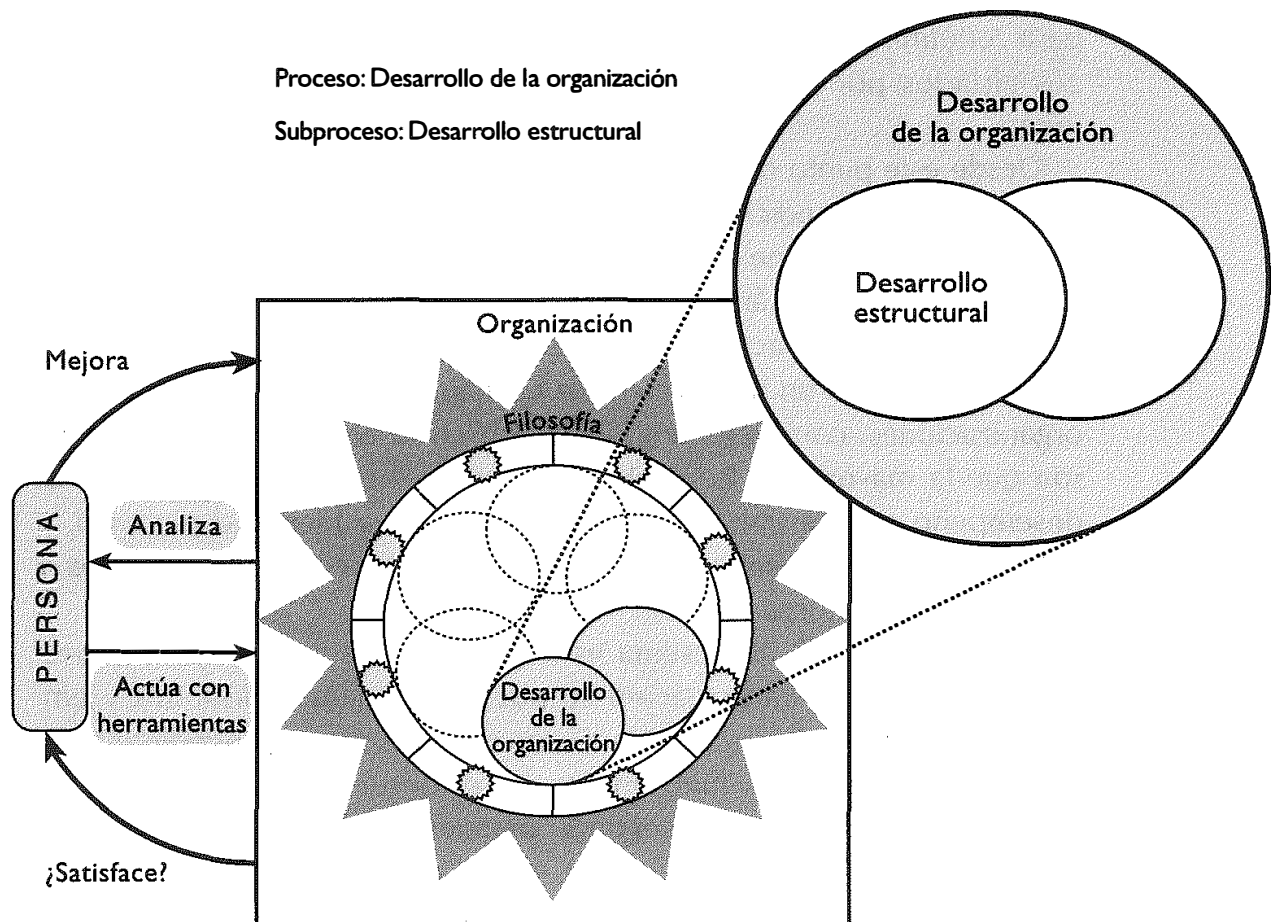
Ejercicios en campo

1. Investiga en dos organizaciones de tu comunidad en qué consisten sus mecanismos de retención y desarrollo de empleados y elabora un análisis crítico sobre el mismo.

Referencias bibliográficas

- ¹ Homs Quiroga, Ricardo, *La comunicación en la empresa*, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1990.
- ² Flores, Fernando, *Creando organizaciones para el futuro*, Chile, 1994.
- ³ Vaughan-Nichols, Steven J., "La planeación de su Intranet", en *Internet World en Español*, año 3, núm. 4, México, 1997.
- ⁴ AMERI, *Procesos integrales para elevar la productividad*, en Boletín AMERI, México, Asociación Metropolitana de Ejecutivos en Relaciones Industriales, A. C., páginas 7 a 11, 1994.
- ⁵ Paredes Pérez, Carlos, *Cronología hacia el siglo XXI y la planeación estratégica de Recursos Humanos*, México, Asociación Metropolitana de Ejecutivos en Relaciones Industriales, A. C., páginas 22 y 25.
- ⁶ Laut, Phil, *El dinero es mi amigo*, México, Diana, 1995.
- ⁷ Satir, Virginia, *Nuevas relaciones en el núcleo familiar*, México, Pax, 1991.

Desarrollo estructural de la organización



En este capítulo daremos respuesta a:

- ¿En qué consiste el desarrollo estructural de una organización?
- ¿Cuáles son los mecanismos más adecuados para el desarrollo estructural de una organización?
- ¿Qué pasos deben seguirse para favorecer este tipo de desarrollo?
- ¿Cómo se elaboran algunas de las herramientas más convenientes para el desarrollo estructural de la organización?

El objetivo de enseñanza de este capítulo es:

Identificar los métodos y herramientas más comunes para el desarrollo de las estructuras organizacionales, a fin de que sirvan de apoyo para el óptimo funcionamiento de la organización.

Una paradoja importante que enfrenta la psicología organizacional consiste, por una parte, en que personas distintas que operan bajo un mismo sistema tienden a generar los mismos resultados. Esto quiere decir que las grandes transformaciones en el logro de los objetivos dependen, comúnmente, de la habilidad de determinadas personas para redefinir la manera en que se debe trabajar, más que de esfuerzos aislados por generar esos resultados manteniendo las reglas del juego.

Desde este punto de vista, el desempeño de las personas en su trabajo depende de condiciones sistémicas, ya que el diseño estructural de una organización tiene repercusiones verdaderamente importantes, tanto en los estados de ánimo de los miembros de la misma, como en la manera en que interactúan, apoyándose o confrontándose. Lo anterior se fundamenta en un hallazgo de los estudiosos de la calidad total en las organizaciones, como Deming, Juran, Ishikawa, etc., quienes descubrieron que la mayoría de los problemas que enfrentan las personas en el desempeño de sus trabajos se debe, más que a ineptitud personal, a deficiencias en el diseño de los sistemas, procesos, procedimientos y estructuras de la organización.

Por otra parte, la autoestima es lo que permite a cada quien arriesgar lo necesario para actuar en su puesto de manera distintiva y emprender modificaciones a esos sistemas, procesos y procedimientos, que a su vez influirán fuertemente en el desempeño de quienes se rijan por ellos. Desde esta segunda perspectiva, las organizaciones siguen los dictados de las personas, cuyas necesidades, percepciones, experiencias, conocimientos y temores determinan las estructuras adoptadas, independientemente de las técnicas que se empleen en el diseño de las mismas.

En tercer lugar, absolutamente en todas las organizaciones y en todos sus puestos, el personal es el parámetro que modifica y ajusta la manera en que se desempeñan los roles, funciones y actividades. Con este enfoque queda claro que la descripción de un puesto puede ser la misma para dos personas diferentes; sin embargo, las características individuales establecen la manera en que se verifica esa descripción.

En este capítulo nos dedicaremos a los dos primeros aspectos que están directamente relacionados con los elementos estructurales de la organización.

El diseño organizacional

Para diseñar estructuralmente una organización debemos partir de la estrategia del negocio que deseamos desarrollar a futuro. El diseño consiste en definir las áreas y los niveles que deberán componer la organización, las interacciones de los mismos, sus diferentes componentes, así como la manera en que se establecerán los roles y puestos en general y las formas en que éstos serán valuados. Este proceso deberá reunir varias características:

1. Permitir la ágil interacción de las diferentes áreas y niveles, favoreciendo en ellos la flexibilidad para adaptarse rápidamente a los cambios que su entorno les demande.
2. Evitar las duplicidades de funciones, así como el desperdicio de recursos por burocracia excesiva o por lagunas en los procedimientos.
3. Establecer pocos niveles organizacionales, así como estructuras más interdependientes que verticales.
4. Permitir que cada empleado de la organización se sienta importante en el logro de los resultados específicos de su área y de los de toda la empresa.
5. Mantener el mínimo control necesario sobre el desempeño del trabajo, a fin de asegurar la coordinación requerida, sin estorbar ni disminuir la velocidad de respuesta de las diferentes funciones.

Estructura y estrategia de negocio

El diseño de las estructuras debe estar en concordancia con la estrategia general del negocio y con la manera en que se desea administrar los recursos humanos. Para determinar estas características podemos apoyarnos en una matriz parecida a la que se muestra en las figuras 15.1 y 15.2. Esta matriz es una adaptación de la propuesta por Tichy y Sherman,¹ que fue utilizada en la empresa General Electric como un elemento de redefinición. Como se puede observar, se trata de dos momentos de análisis: el momento actual (este ejemplo se elaboró en 1980) y el momento futuro (en ese entonces sería 1990). Además, se consideran tres ámbitos (sin que sean los únicos factibles de ser incluidos): tecnológico, político y cultural. Para cada uno de ellos se define la estrategia, la estructura organizacional y la manera en que se administrarán los recursos humanos, dependiendo de si se trata del momento presente de la organización o de la visión del futuro.

Identificación de las áreas que compondrán una estructura

Como mencionamos en el capítulo 13, las áreas que componen comúnmente una organización están en función de los procesos de trabajo

Figura 15.1. Definición de la estructura organizacional a partir de la estrategia de negocio
Adaptada de Tichy y Sherman (1993)

Momento presente:
General Electric en 1980

	<i>Estrategia</i>	<i>Estructura organizacional</i>	<i>Administración de los recursos humanos</i>
T É C N I C O	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación • Devoción religiosa hacia los presupuestos • Crecimiento del negocio de alta tecnología • Planeación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralización • Estructuración sistemática 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento predominante de profesionales de la ingeniería • Un solo sistema de pago • Evaluaciones de desempeño formales sobre metas laborales
P O L Í T I C O	<ul style="list-style-type: none"> • El presidente de la compañía es el máximo legislador • Rol de banquero 	<ul style="list-style-type: none"> • Jerárquica • Límites funcionales • Centralización política 	<ul style="list-style-type: none"> • Sucesiones muy formales/ sistemáticas • Compensaciones similares/ canchados por niveles • Aprobaciones descendentes
C U L T U R A L	<ul style="list-style-type: none"> • Administración científica • Filosofía descentralizada-conducta centralizada • Oligopólica • Doméstica 	<ul style="list-style-type: none"> • Las cosas se hacen al estilo de General Electric • Dominio de la cultura del corazón del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamientos de General Electric basados en la cultura • El desarrollo se emplea para moldear la cultura • Las evaluaciones de desempeño y las recompensas se dan al estilo de General Electric

esenciales que deben desempeñar. Recordemos que los procesos fundamentales que rigen el diseño estructural por áreas son: 1) la producción o transformación de materiales; 2) la comercialización de sus productos y servicios; 3) la investigación y el desarrollo de nuevos productos y servicios; 4) el financiamiento; 5) el desarrollo de la organización, y 6) el desarrollo del personal que integra la empresa. Básicamente, dentro del proceso de desarrollo de la organización, el subproceso de desarrollo de las estructuras impulsa el crecimiento de las diferentes funciones, articula entre sí las áreas y optimiza el trabajo que en ellas se realiza.

Cuando se desea impulsar una función específica dentro de una institución, lo más recomendable es crear un elemento estructural. Esto se puede realizar de tres formas:

Figura 15.2. Definición de la estructura organizacional a partir de la estrategia de negocio
Adaptada de Tichy y Sherman (1993)

Visión a futuro:
General Electric en 1990

	<i>Estrategia</i>	<i>Estructura organizacional</i>	<i>Administración de los recursos humanos</i>
T É C N I C O	<ul style="list-style-type: none"> • Ser el núm.1 o el núm.2 • Negocio de alto crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • 13 negocios • Compartir las mejores prácticas • Eliminar las fronteras 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de pago múltiples • Nuevos sistemas para atraer personal • Desarrollo como un proceso continuo
P O L Í T I C O	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad integrada 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin jerarquía tipo pastel de boda • Trabajo en equipo interfuncional • <i>Empowerment</i>: la toma de decisiones se delega a niveles más bajos 	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensas muy flexibles • Evaluaciones de desempeño desde arriba al igual que desde abajo
C U L T U R A L	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidad, simplicidad y autoconfianza • Propiedad mediante accionariado • Compartir las mejores prácticas • Entrenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores compartidos • Muchas culturas • Visión común 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de recursos humanos moldean y dan forma a la acción sin fronteras • Nuevos valores del personal y de apoyo

1. Tradicionalmente, creando departamentos completos encargados de un rol, como los que manejan un área de contabilidad o los departamentos de calidad.
2. Asignando la función a una sola persona, o a dos, con un alto nivel jerárquico, para que puedan utilizar los recursos de cualquier departamento; así operan muchas de las áreas de desarrollo organizacional.
3. Creando equipos temporales para proyectos claramente definidos, al estilo de los círculos de calidad y de los equipos de acción correctiva que han estado de moda en muchas organizaciones.

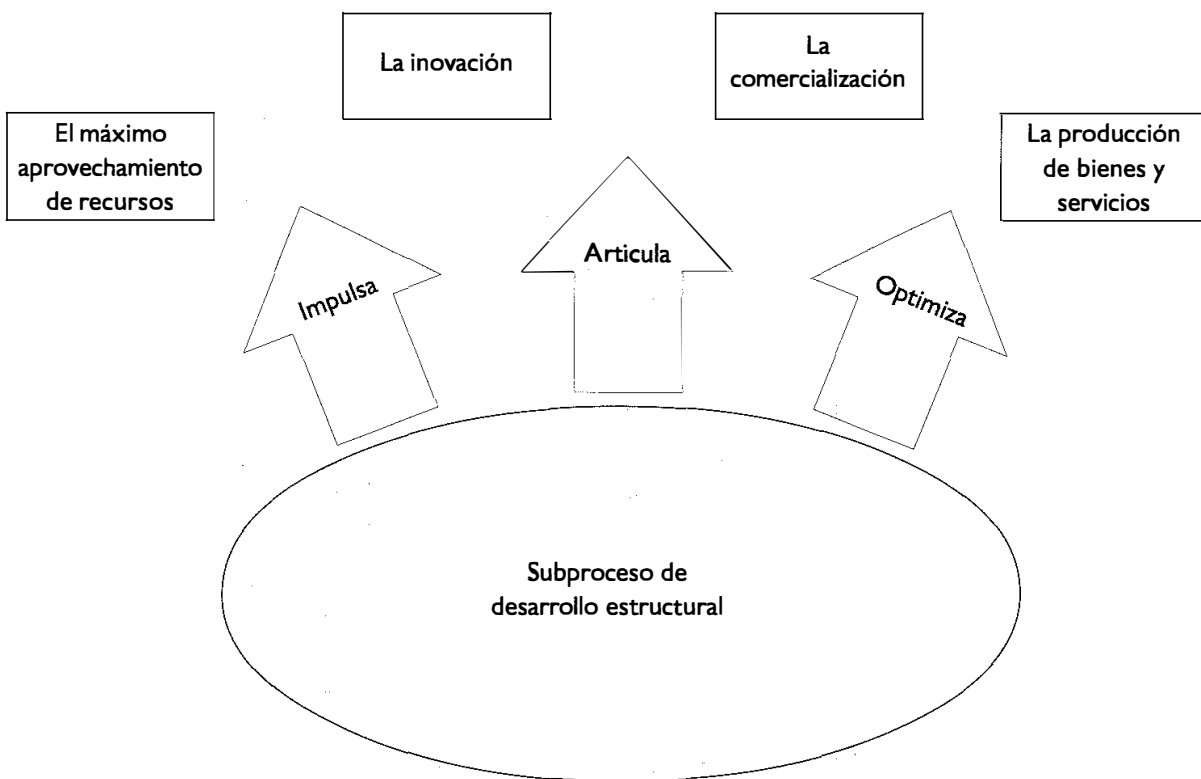
Desde el punto de vista psicológico, lo conveniente es que las estructuras faciliten la mayor participación de cada uno de los integrantes de la organización; por ello, la opción más recomendable es la tercera de las ya mencionadas.

Los tipos de estructuras

El desarrollo estructural contribuye de estas maneras a la articulación de los diferentes elementos organizacionales:

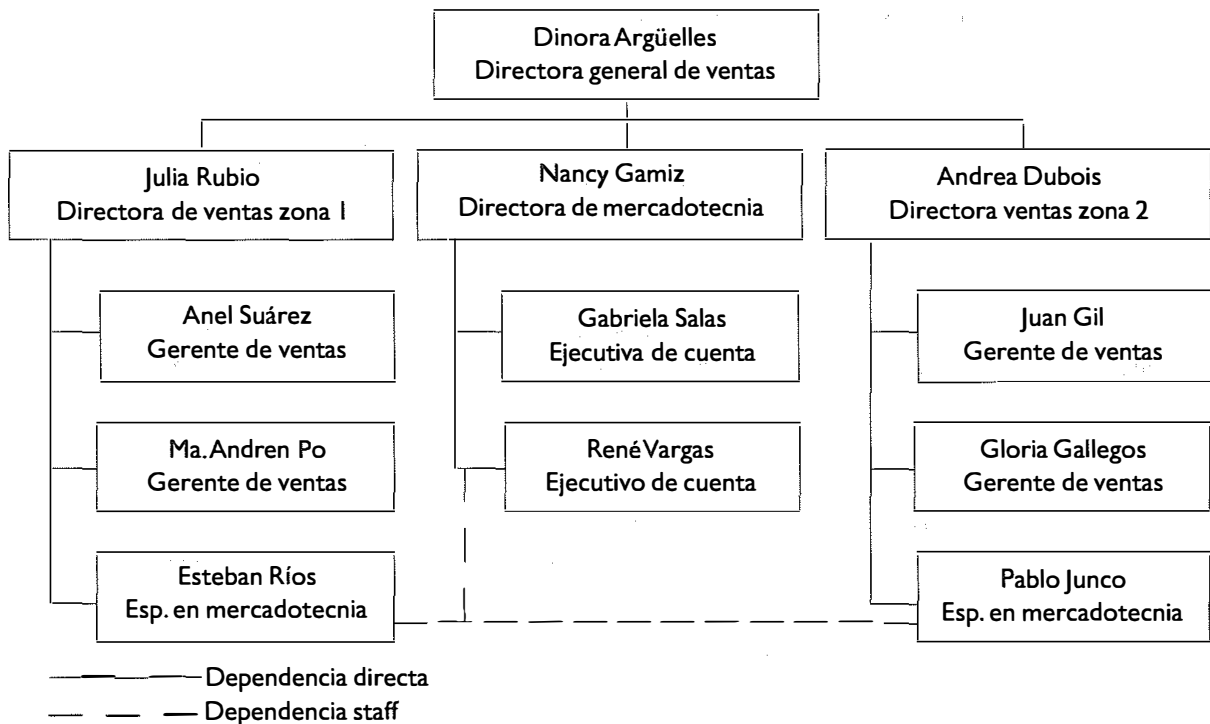
1. Permitiendo que se establezcan líneas de interacción, mediante dependencias directas y dependencias indirectas (*staff*).
2. Creando comités o equipos interdisciplinarios formales y permanentes cuya influencia afecte a varios departamentos.
3. Formando estructuras de tipo matricial.

Figura 15.3. Influencia del desarrollo estructural en los procesos de la organización



Las tres propuestas mencionadas benefician el clima organizacional en cualquier institución, ya que son formas de propiciar que los grupos de trabajo adquieran las características de los equipos de alto rendimiento. En una estructura, las líneas de dependencia directa muestran con precisión los puestos cuyos ocupantes son jefes de los ocupantes de otros puestos. En la figura 15.4 estas relaciones están representadas con líneas continuas. Las dependencias indirectas (*staff*) se crean cuando el ocupante de un puesto requiere compartir su experiencia o conocimiento especializado con otro puesto o grupo de puestos, manteniendo con ellos una relación de autoridad técnica, sin ser su jefe directo. En la misma figura esta relación se representa con líneas punteadas.

Figura 15.4. Dependencias directas y staff



Como puede apreciarse en la figura 15.5, los comités que son creados en forma permanente en una organización establecen mecanismos de interacción entre diferentes áreas de la misma. Generalmente, estos comités se constituyen por integrantes de varios departamentos, que son los encargados de establecer planes, mecanismos de comunicación, métodos de supervisión, aprobaciones, etcétera. Este mecanismo propicia una mayor participación de los empleados en las decisiones que puedan llegar a afectarles.

Por su parte, las estructuras matriciales son las que aseguran una mejor representatividad de los intereses e ideas de todos los empleados en las decisiones organizacionales. Sin embargo, la implementación de tales estructuras requiere de un trabajo exhaustivo en todos los niveles de la organización, para que se puedan establecer líneas de colaboración eficientes en todas las direcciones. Con este esquema debe favorecerse el enfoque de cooperación entre las áreas, en contraposición con el de competencia entre ellas. En caso contrario, el trabajo se dificultará enormemente al enfrentarse a obstáculos mayores que en las formas tradicionales de estructurar una organización. En la figura 15.6 puede observarse un ejemplo de estructura matricial.

Los niveles organizacionales

En cuanto a la determinación de los niveles, en las últimas décadas se ha enfatizado la importancia de crear estructuras organizacionales más bien

Figura 15.5. Creación de comités para facilitar la interacción

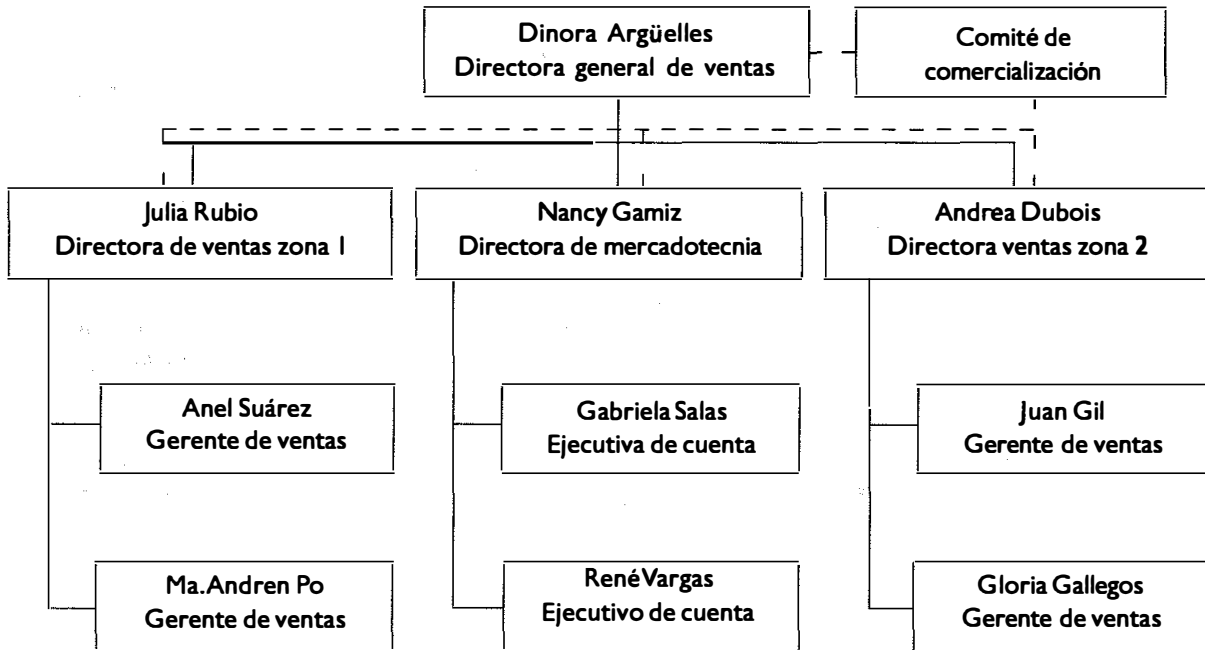
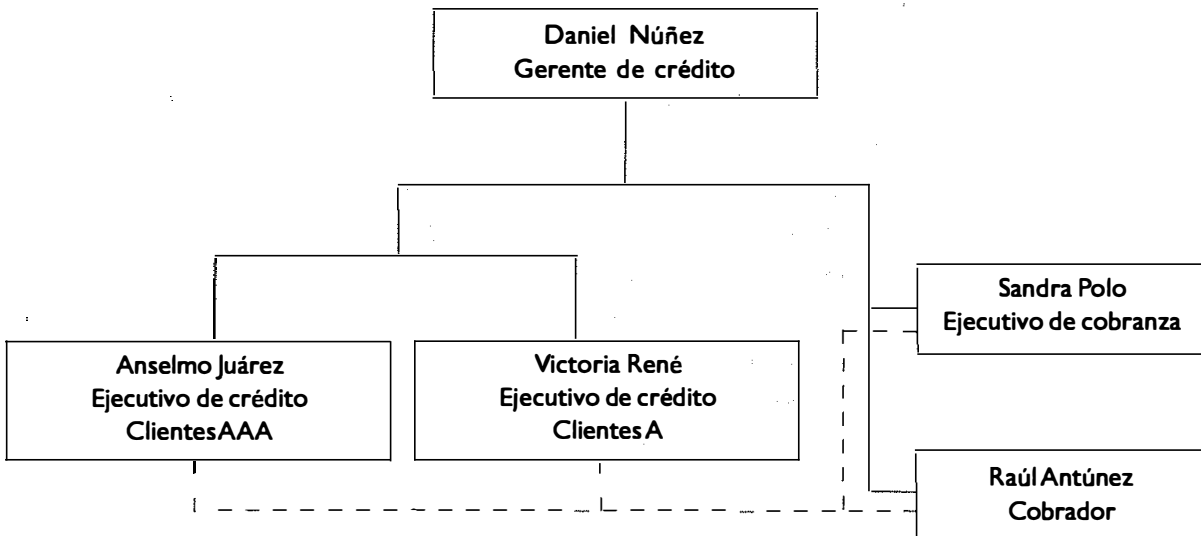


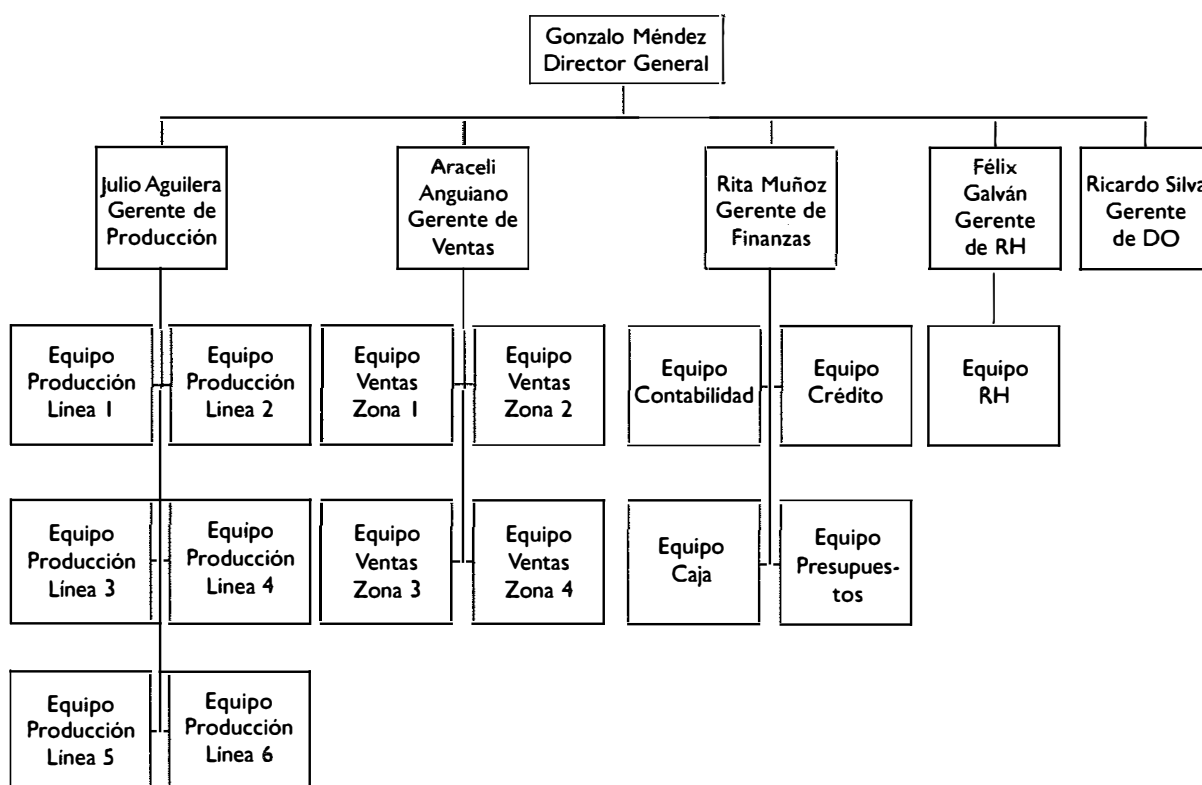
Figura 15.6. Ejemplo de estructura matricial



planas (véase la figura 15.7). En este concepto están las que muestran las características siguientes:

1. La totalidad de la estructura consta generalmente de tres niveles: operativo, gerencial y directivo. En algunos casos pueden incluirse hasta cuatro niveles (alta dirección).
2. Se desarrolla una amplia labor de capacitación y delegación de autoridad en el nivel operativo, para suprimir la supervisión.
3. Los grupos son habilitados como equipos autogestivos, es decir, capaces de dirigirse y administrarse por sí mismos.
4. El rol gerencial se asemeja al del director técnico de un equipo deportivo (en inglés, *coach*), pues se caracteriza, entre otros aspectos, por estas habilidades:² a) establecer contacto y desarrollar empatía entre las personas; b) orientar a los demás (*counseling*); c) actuar como mentor; d) actuar como tutor, y e) confrontar y retar a las personas como estrategia de motivación.
5. Los directivos tienen como responsabilidad la supervisión general de los sistemas de trabajo, para identificar cualquier aspecto que entorpezca la labor de sus operativos o gerentes y tomar decisiones que permitan allanarles el camino, así como contar con todos los recursos necesarios para el desempeño adecuado de sus labores.

Figura 15.7. Estructura organizacional aplanada



Las estructuras desarrolladas dentro de este concepto logran un mayor compromiso de los niveles operativos pues, al carecer de nivel supervisor, ellos tienen que asumir la responsabilidad de laborar en forma armoniosa y productiva. Los equipos logran trabajar de manera autogestiva cuando desarrollan habilidades como las siguientes:

1. Lograr acuerdos.
2. Explorar alternativas para enfrentar los problemas.
3. Obtener el compromiso para actuar.
4. Manejar las excusas.

Phillips³ recomienda las siguientes acciones que favorecen el desarrollo de esas habilidades:

- 1) Con el fin de lograr acuerdos conviene ser específicos en las conductas que se desee promover; esto es, debe proporcionarse información cuantitativa, citar ejemplos concretos, aclarar las expectativas sobre el desempeño y solicitar acuerdos sobre temas específicos. También se recomienda aclarar las consecuencias, lo que consiste en verificar si los involucrados visualizan las consecuencias como naturales o como impuestas.
- 2) Con objeto de explorar alternativas, se sugiere reaccionar (reconociendo las sugerencias de los involucrados, discutiendo los beneficios y perjuicios y solicitando más sugerencias) y tener actitud de apertura (ofreciendo sugerencias y permitiendo la discusión sobre ellas).
- 3) Para obtener el compromiso de actuar es conveniente identificar las dudas y objeciones de los involucrados y apoyar las resoluciones, mostrando estar de acuerdo y recompensando lo expresado por los demás.
- 4) Por último, el manejo de excusas se logra mediante el parafraseo de lo expresado en las mismas, a fin de que la persona recapacite acerca de su propio comportamiento; a la vez, es necesario responder con empatía a lo dicho por el involucrado.

Si analizamos los motivos que influyen en la creación de estructuras con numerosos niveles, es probable que la determinación de los altos directivos para definirlos así se deba más a su necesidad de lidiar con el miedo de ser poco significativos para el resto de las personas, que a necesidades reales del trabajo. Cuanto más encumbrados se encuentren los altos directivos, más reducidos serán los grupos de ejecutivos con los que se relacionen y más difícil les será entrar en contacto con los niveles operativos.

Existen diseños organizacionales que provocan frustración entre los integrantes de la empresa, pues establecen obstáculos para la interacción. Los departamentos altamente especializados, las áreas de servicio con demasiados o insuficientes puestos y los departamentos con funciones altamente segmentadas son ejemplos de ello.

Asimismo, las estructuras en forma de pirámide con vértice muy agudo (de tipo triángulo isósceles) ofrecen oportunidades casi nulas de desarrollo interno. Tales estructuras provocan comúnmente alta rotación de personal, falta de motivación y, en ocasiones, fuertes luchas entre el personal de un mismo nivel en busca de un puesto superior. En cambio, las estructuras con formas trapezoidales generan mayores alternativas de desarrollo, ya que multiplican las oportunidades de alcanzar un puesto superior, y es más probable que desde puestos ubicados en la base de la pirámide se escale hasta los de mayor responsabilidad. Su inconveniente radica en que dichas estructuras pueden presentar algunas dificultades para líderes poco versátiles, ya que los tramos de control pueden llegar a ser muy grandes. Ambos casos están representados en las figuras 15.8 y 15.9.

La distribución de roles en las estructuras

El diseño de las estructuras debe contemplar también la repartición de los roles. Adaptando la propuesta original de Adizes,⁴ es posible considerar que en una organización existen cuatro roles fundamentales: productor, administrador, creativo e integrador.

El rol de productor se refiere fundamentalmente al papel que deben desempeñar muchos puestos de la organización para conseguir rápidamente los resultados esperados, sin importar las dificultades que deban enfrentar en el camino. Los vendedores, los obreros de producción y los encargados de las transacciones financieras son algunos de los ejemplos más característicos de este tipo.

El administrador es quien debe mantener los controles en la organización; se encarga de llevar los registros y memorias, así como de implementar los procedimientos y procurar su cumplimiento. Éste es el caso, por ejemplo, de quienes realizan funciones de auditoría y de administración de sueldos y prestaciones de los empleados; los contadores, los encargados de la seguridad de la empresa, etcétera.

El papel creativo es responsable de la búsqueda de nuevas alternativas o de la innovación. Le corresponden puestos de investigación y desarrollo, de mercadotecnia (especialmente en cuanto al desarrollo de campañas de publicidad y promoción), y otros, y son responsables de promover nuevos negocios, etcétera.

Por último, los puestos con papel de integradores tienen como principal propósito atender a las personas que conforman la organización, procurando que se integren a la misma, formen equipos de trabajo y desarrollen buenos estilos de liderazgo. Algunos puestos representativos de este rol son los de desarrollo organizacional, los de capacitación, los altos directivos, los responsables de administrar recursos humanos, etcétera.

Figura 15.8. Estructuras tipo triángulo isósceles

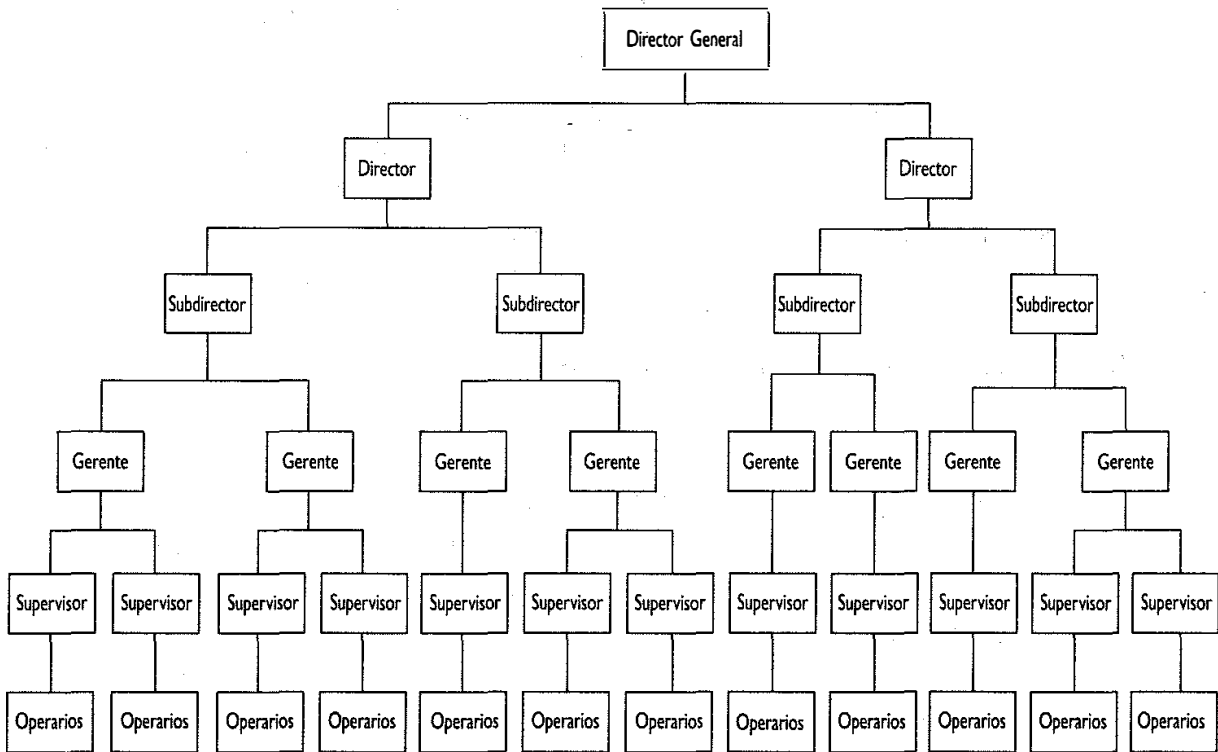
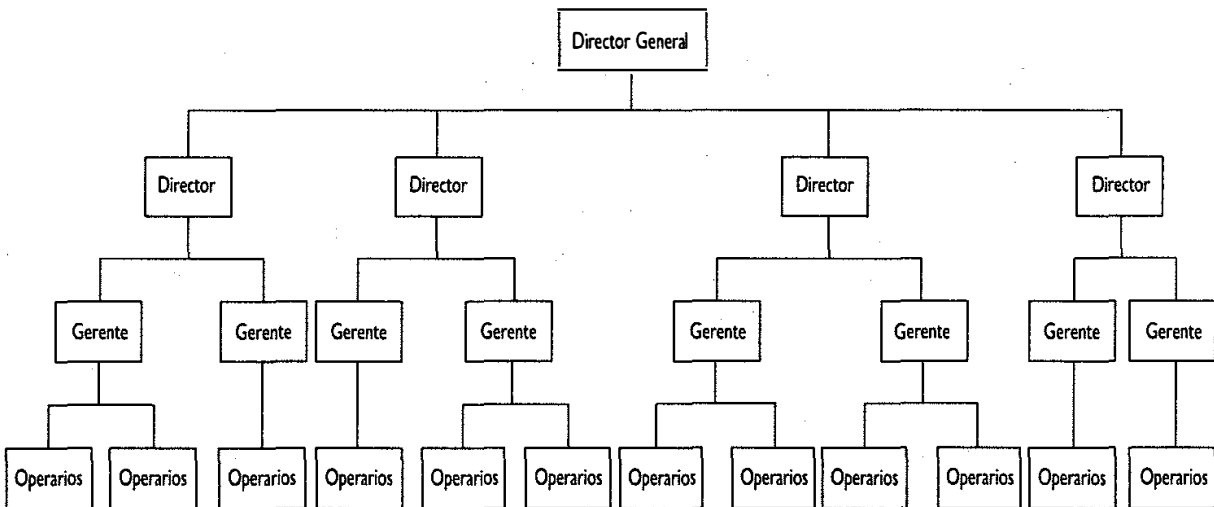


Figura 15.9. Estructuras trapezoidales



Estos roles nunca se presentan en forma pura; es decir, cualquier puesto posee siempre una combinación de los cuatro, aunque el énfasis de cada uno de ellos es distinto y depende de la naturaleza del mismo. De esta forma, por ejemplo, un auditor debe mostrar una mayor preponderancia del papel de administrador, pero éste debe ser completado por el de productor; en menor escala aún, por el de integrador, y, apenas, por el de creativo. Lógicamente, si el conjunto de auditores presenta una fuerte tendencia hacia el rol de administrador, todo el departamento estará caracterizado por él. Las organizaciones tienden a poseer un rol que les es preponderante, como en el caso de la Secretaría de Hacienda, que podría ubicarse claramente en el papel de administrador.

De igual forma, las decisiones que se toman en las organizaciones se encuentran matizadas por estos mismos estilos. Así, las decisiones tomadas desde el enfoque de productor (P) tienden generalmente a apoyar a la organización en su funcionamiento, incrementando su eficiencia a corto plazo. Las decisiones desde el rol administrador (A) ayudan a sistematizar las acciones y los procedimientos institucionales, mejorando su eficiencia a corto plazo. Las que corresponden al rol creativo (C) influyen a largo plazo, aumentando la eficiencia de la organización al tornarla preferentemente proactiva. Por último, las decisiones en el rol integrador (I) se verifican también a largo plazo y le dan a la institución la característica de volverse orgánica, como un ser vivo, lo cual repercutirá favorablemente en su eficiencia. En la figura 15.10 se presenta un resumen de la manera en que cada uno de los estilos de administrar afecta a la toma de decisiones.

Figura 15.10. Los estilos de decisión según los roles organizacionales
Adaptada de Adizes (1989)

	Características de las buenas decisiones	Hacen a la organización	Para que en sus resultados sea:	
P	Productoras de propósito	Funcional	Eficaz	Corto plazo
A	Administradoras	Sistematizada	Eficiente	
C	Creativas	Proactiva	Eficaz	Largo plazo
I	Integradoras	Orgánica	Eficiente	

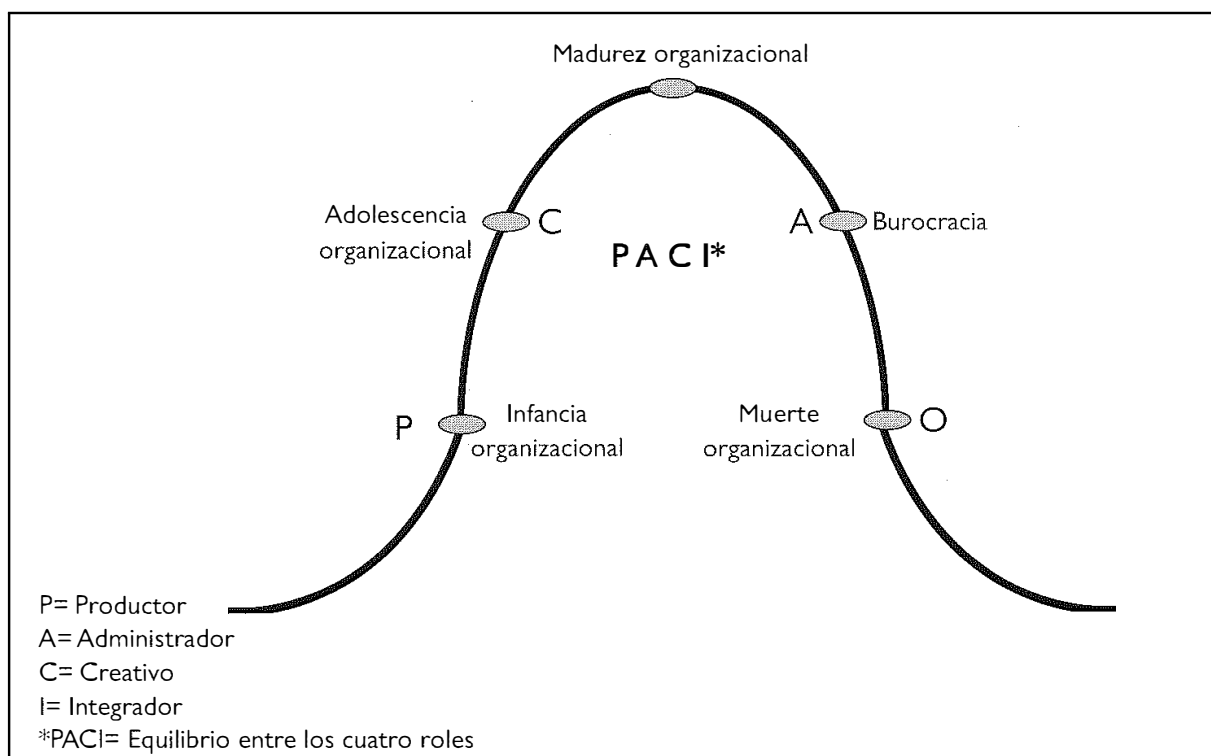
Una organización, o un área de la misma, que haya sido diseñada con un estilo específico requiere de personas cuyas preferencias personales para administrar estén acordes con ella. Es claro que personas que colaboren en compañías donde la innovación es un valor primario (como la compañía 3M) enfrentarán frecuentemente serias dificultades si sus esti-

los de administración tienden a ser de alta administración. Por el contrario, para la Secretaría de Hacienda seguramente lo menos recomendable es contar con personas cuyo rol prominente sea el creativo. Sin embargo, conviene tener presente que la verdadera dificultad que alguien enfrenta para adaptarse a un cierto estilo de departamento o de institución, más que su preferencia personal en la toma de decisiones es la rigidez con que asume dicho estilo. Y la rigidez se genera cuando la persona posee una baja autoestima.⁵

El ciclo de vida de las organizaciones

Adicionalmente, otro factor importante que debe tomarse en cuenta en el diseño de estructuras es la madurez organizacional de la empresa. La madurez de una institución no depende de los años que lleve funcionando, sino de la manera en que logre conjuntar flexibilidad y una tendencia a establecer controles y mecanismos de normatividad. Por lo general, las organizaciones jóvenes se muestran más flexibles que controladas, mientras que las más antiguas ponen el acento en el control, puesto que ya poseen experiencias que les facilitan la creación de políticas, normas y procedimientos. Sin embargo, es necesario insistir en que no existe correlación absoluta entre estas dimensiones. De alguna manera, toda organización pasa por etapas de desarrollo similares a aquellas por las que pasa todo ser humano, comenzando por su nacimiento e infancia y terminando con su ancianidad y muerte, como puede observarse en la figura 15.11.

Figura 15.11. Ciclo de vida de una organización



En su nacimiento, las organizaciones tienden a ser muy flexibles y orientadas al logro de resultados. Podría decirse que canalizan su energía básicamente para obtener ganancias y conseguir clientes, auditorio, afiliados, etcétera. En este momento las estructuras deben estar diseñadas principalmente para apoyar el tipo de decisiones productivas. Esto se logra, en algunos casos, estableciendo áreas pequeñas, con alta capacidad de reorganización, y privilegiando la existencia de comités interdisciplinarios que establezcan los parámetros de operación y resuelvan rápidamente los aspectos aún indefinidos. Otro recurso importante es mantener pocos niveles organizacionales, a fin de que los problemas, las propuestas y sugerencias lleguen, lo antes posible, desde la base de la pirámide organizacional hasta la cúspide, y viceversa. Se trata de que los lineamientos, objetivos y programas puedan ser comunicados en lapsos breves.

La adolescencia de las organizaciones está caracterizada por intentos de establecer cierta normatividad, reacciones rápidas (más bien impulsivas), crecimiento no armonioso (exagerado en algunas áreas y deficiente en otras), expansión en el mercado y conatos de luchas entre ciertos mandos altos y medios por lograr más poder interno. Para enfrentar mejor esta fase es conveniente diseñar las estructuras que apoyen la creatividad, lo que se consigue, por ejemplo, abriendo áreas específicas de investigación y desarrollo, de investigación de mercados o de mercadotecnia, además de mantener una sólida estructura de apoyo a la capacitación y el desarrollo de las personas. En esta fase sigue siendo importante conservar estructuras planas y áreas poco numerosas, a fin de garantizar posibilidades de reacción rápida, buena comunicación y flexibilidad en la adaptación a los cambios.

Ninguna de las dos etapas anteriores es deseable para la organización; tampoco aquella en que comienza su declive y se torna burocrática. Por burocracia, según este enfoque, se entiende un exceso de controles y de procedimientos que ahogan la flexibilidad institucional. El elevado número de normas y criterios que satisfacer hace lentas las reacciones ante los cambios del entorno. En estos casos es común encontrar gruesos manuales de políticas y procedimientos, de cientos y cientos de hojas, que pocas personas consultan. El estilo que se adueña de estas organizaciones es el administrador.

En cambio, la madurez se distingue por un adecuado equilibrio en la estructura, donde se siguen manteniendo pocos niveles, flexibilidad en los cambios, departamentos pequeños y orientados a la innovación en diferentes campos, reglas y procedimientos claros, concretos y suficientes, así como una fuerte preocupación por mantener el cuidado de las personas que la integran, impulsando el trabajo en equipo y la corresponsabilidad en el logro de los resultados, apoyados más en esquemas de cooperación entre las áreas que en la competencia entre ellas.

Definición de los puestos en una estructura

Los puestos en las estructuras organizacionales se definen en función de las cargas de trabajo, de los niveles de automatización y del grado de especialización que se desea que mantengan entre sí. Cada vez es más frecuente que en las empresas se opte por la multifuncionalidad, es decir, por lograr que los ocupantes de un puesto conozcan lo que compete al mismo y a los de sus colegas de departamento. Esta estrategia permite la optimización de recursos, ya que una sola persona es capaz de desempeñar diferentes roles, lo cual le da congruencia al trabajo. Otra ventaja de esto es que la organización no pierde con las ausencias, vacaciones o bajas de sus empleados, ya que siempre habrá personas en posibilidad de reemplazarse entre sí. Algunos empresarios han visto en la multifuncionalidad una manera de ahorrar gastos, pagando a sus empleados el mismo sueldo y exigiéndoles que realicen el trabajo de dos o más personas; sin embargo, desde ese enfoque, el esquema no funciona.

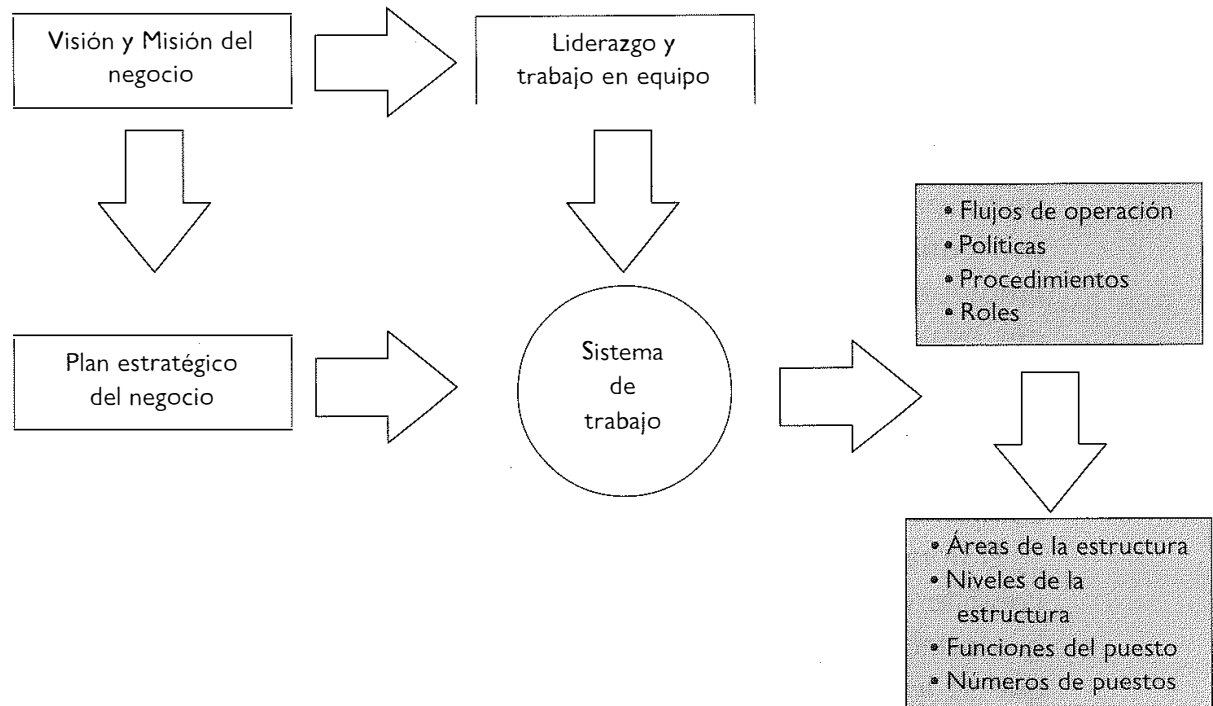
Solicitar y preparar a una persona para varias funciones debe llevar consigo necesariamente una mejor retribución económica. En cuanto al desarrollo, es evidente que la multifuncionalidad es una manera de promover el crecimiento de los integrantes de la organización, sin que ello implique forzosamente ascensos a puestos de mayor jerarquía.

El proceso con que se debe definir el número de puestos que integrarán una estructura es el siguiente:

1. Analizar la visión y la misión del negocio.
2. Explicar el plan estratégico del negocio.
3. Identificar el sistema de trabajo y los procesos y subprocesos clave que se pretende afectar con esa o esas áreas.
4. Elaborar los flujos de operación, políticas, procedimientos y roles.
5. Determinar las áreas y los niveles que deben conformar la estructura.
6. Determinar el número de puestos y las funciones específicas de cada uno de ellos.

Tradicionalmente, para la determinación de las cargas de trabajo y, por consiguiente, del número de puestos, se han utilizado los estudios de tiempos y movimientos. Sin desconocer la utilidad de los mismos, es conveniente tener presente que la cantidad de trabajo que tiene que realizar una persona en un puesto específico depende principalmente de la habilidad de sus jefes para diseñar los sistemas de trabajo y permitir la automatización de ellos.

Numerosas experiencias en compañías mexicanas han demostrado que la realización de tales estudios es afectada de manera determinante por el clima laboral que existe en un área en particular. A mayor deterioro del clima organizacional, mayor es la tendencia de los operarios a

Figura 15.12. Determinación de puestos para una estructura

sabotear dicho estudio mediante prácticas como permitir el tortugismo, ocultar información valiosa, omitir pasos en los procesos, etcétera.

Por otra parte, en un clima laboral sano, los estudios de tiempos y movimientos son casi innecesarios, ya que la colaboración sincera de los operarios permite identificar con claridad los problemas, además de las soluciones que puedan darles más agilidad y menor costo a los procedimientos de trabajo.

Sin que existan pruebas contundentes al respecto, parece haber una relación directa entre el exceso de trabajo y el deterioro del ambiente en las organizaciones. Aunque lo contrario parece ser también una constante: cargas de trabajo muy pobres deterioran igualmente el ambiente de trabajo.

Entre las estrategias que se han intentado en diferentes instituciones para lidiar con las cargas de trabajo en puestos específicos se encuentran: 1) contratar personal por tiempo parcial; 2) implementar horarios de trabajo flexibles; 3) escalonar horarios; 4) desarrollar personal multihabilidades, y 5) contratar personal "comodín".

McDonalds es una de las empresas que han desarrollado mundialmente, y con más éxito, esquemas de contratación de personal en tiempo parcial. Su estrategia se orienta en forma principal a la contratación de estudiantes, ofreciéndoles trabajo por unas cuantas horas al día, mismas que coinciden con los horarios pico de sus tiendas. Un enfoque similar ha sido desarrollado por los parques de diversiones "Reino Aventu-

ra" y "La Feria", en la ciudad de México, así como por los museos "Universum" y "El Papalote", cuya afluencia de visitantes se incrementa considerablemente los fines de semana. Si bien esta estrategia no es novedosa (ya que desde hace muchos años el comercio incrementa su número de vendedores en las temporadas de más venta, como la navideña) y los hoteles hacen lo correspondiente en las temporadas altas de turismo, pocas veces este método se había empleado como alternativa cotidiana para ofrecer un mejor servicio a los clientes de estas empresas. Las ventajas de este sistema son varias: permite a los jóvenes estudiantes una mayor identificación con la empresa que los contrata y de esta forma los inicia en el mundo del trabajo, más allá de los laboratorios y de las prácticas; evita cuellos de botella en la atención a clientes de la organización, y proporciona mano de obra relativamente económica.

El horario flexible de trabajo (*flexitime*, como se le conoce en inglés) consiste en permitir a cada uno de los integrantes de la organización que establezca su propio horario de trabajo con absoluta libertad, aunque se les pide que lo hagan coincidir por lo menos dos horas del día con el de todos los elementos de un mismo equipo, a fin de facilitar su coordinación. Otra característica es que el horario de cada persona se hace del conocimiento de todo el equipo, con el propósito de que conozcan en qué momento del día o de la noche pueden localizar a cada elemento. Por último, el horario se considera flexible pero no está permitido cambiarlo constantemente, pues una vez establecido por el empleado, deberá permanecer inalterable por un mínimo de seis meses o un año. De esta manera, los miembros de la organización sienten que sus necesidades personales son reconocidas y que pueden tomar el tiempo que requieran para llevar o recoger a sus niños de la escuela, atender a sus padres ancianos, cumplir como representantes de su comunidad, etcétera. Esta estrategia no es aplicable a todo tipo de organizaciones, ni a todas las funciones, y en México no se ha podido aplicar seriamente en ninguna organización hasta el momento.

La alternativa de escalonar horarios, como lo hace la mayoría de los bancos de nuestro país, ofrece el beneficio de poder atender a los clientes de la empresa en sus momentos más problemáticos. Generalmente este sistema se emplea cuando el horario de trabajo supera las ocho horas diarias. Se trata de hacer coincidir al mayor número posible de personas en el lapso en que es más necesario. Cuando este sistema es manejado adecuadamente, otorga los beneficios del horario flexible. Sin embargo, a veces, como en el caso de la banca, puede dejar en los clientes, en ciertos momentos de aglomeraciones, la sensación de que existen muchas ventanillas que no están funcionando, porque su visita no coincide con el turno de los empleados que deben atenderlas; ade-

más, supondrán que la gerencia es insensible a la pérdida de tiempo, al no designar a gente que los atienda en esa hora.

Como ya hemos comentado, desarrollar personal multihabilidades es una estrategia que favorece la satisfacción de los integrantes de la organización, además de que permite una rápida reacción para cubrir vacantes temporales y alivia el exceso de trabajo ocasional o recurrente en algunos puestos. Esto último se da en la realización de inventarios, cierres contables, ventas de liquidación o de temporada, etcétera.

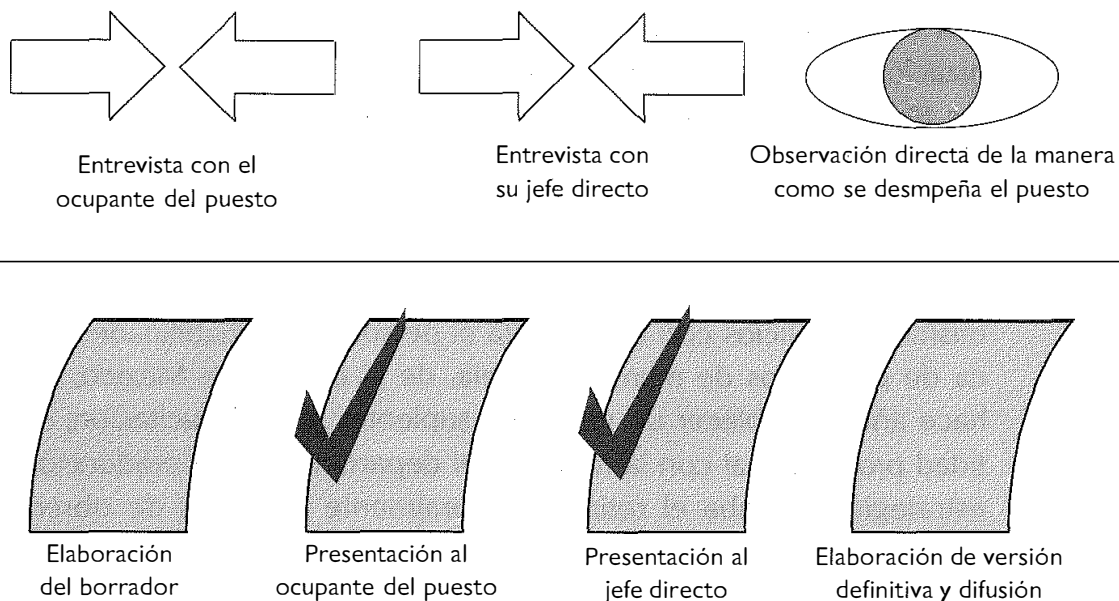
Como en el caso anterior, la contratación de personal "comodín", es decir, personas cuya función son las suplencias, permite el disfrute de los mismos beneficios con que cuenta el personal multihabilidades. La fábrica de productos de marca Marinela, de la ciudad de México, decidió, hace años, establecer un grupo de suplentes para capacitación, en cantidad proporcional con la nómina del departamento de producción. Esta estrategia facilitaba el retirar temporalmente a grupos de obreros sin afectar las líneas de producción, al mismo tiempo que se impulsaba una capacitación permanente que aseguraba la alta calidad de sus productos.

Descripción de puestos

En la administración tradicional se emplean las descripciones de puesto como una herramienta de definición de lo que se espera de una persona que es contratada para realizar determinada función. Las descripciones de puestos suelen elaborarse mediante entrevistas con los ocupantes de los puestos a describir, sus jefes directos y los clientes del mismo. Cuando existen varios ocupantes de un mismo puesto, se dialoga con algunos de ellos a fin de corroborar la información obtenida. Las entrevistas son completadas con observaciones sobre la manera como se realiza el trabajo en ese puesto. Generalmente, la misma persona que realiza las entrevistas dedica después un tiempo para tales observaciones. Posteriormente, se elabora un borrador de la descripción del puesto, que es presentado por separado tanto al ocupante, o los ocupantes del mismo, como al jefe de esa función. Los pasos para la elaboración de descripciones de puesto se muestran en la figura 15.13.

Recientemente, se ha comprobado que las descripciones de puesto son útiles cuando sus actividades son muy mecánicas y repetitivas. Es difícil que los puestos gerenciales y directivos puedan ser encasillados en las características de una descripción de puestos. Para ellos se prefieren herramientas similares a los marcos organizacionales o a las descripciones de roles y resultados esperados.

Las descripciones de puestos traen varios beneficios, como facilitar la clara asignación de funciones, servir de guía en los diagnósticos de necesidades de capacitación, facilitar la mejor elaboración de los perfiles de

Figura 15.13. Pasos para elaborar descripciones de puestos

reclutamiento, facilitar la evaluación del desempeño y revisar la coherencia de los sistemas de trabajo. Una de sus desventajas es que cuando en una organización el clima laboral está deteriorado o las relaciones sindicales son tensas, estas herramientas pueden servir para excusar la falta de cooperación de los empleados. Una descripción de puestos tradicional sigue el formato presentado en la figura 15.14.

La otra herramienta que se utiliza para determinar lo que se espera de los diferentes puestos de una organización la constituyen los llamados marcos organizacionales. Un marco organizacional es un documento que describe la misión y los roles asignados a los ocupantes de una función en particular. La gran diferencia entre un marco organizacional y una descripción de puestos radica en que el primero se concentra básicamente en el valor agregado que aporta ese puesto a los objetivos generales de la institución.

En el marco organizacional, lo primero es identificar la misión del puesto, misma que deberá responder a estas preguntas: ¿qué se espera del ocupante del mismo?, ¿cómo debe lograrlo en términos generales?, y ¿para qué debe hacerlo? Con esta información se procede a describir los roles fundamentales del puesto, sin tomar en consideración aquellos que son comunes a toda un área o nivel y para todo el personal de la organización. Esto es lo que se ejemplifica en la figura 15.15.

El siguiente paso consiste en desarrollar una descripción completa de lo que se desea en cada uno de los roles identificados. Aquí, cada rol es descrito, al igual que la misión, estableciendo inequívocamente qué función debe desempeñar, cómo debe lograrla y para qué debe realizarla.

Figura 15.14. Ejemplo de descripción de puestos

Datos generales del puesto	
Fecha: 02/01/99	
Puesto: Facilitador de desarrollo organizacional	
Departamento: Desarrollo organizacional	Centro de costos: 2442
Tipo de contrato: Planta	Nivel: Tercero
Clave de puesto: 0125	
Misión del puesto	
Facilitar los procesos de cambio de la organización y el mejoramiento del clima organizacional, mediante acciones que ayuden a promover una mayor satisfacción en el trabajo y a eliminar la resistencia a dichas mejoras, como: formación de equipos (<i>team building</i>), solución de conflictos, promoción del crecimiento personal, aseguramiento de los cuadros de sucesión, formación de líderes en el estilo y las habilidades características de la organización, y desarrollo estratégico de las estructuras de la misma.	
Principales responsabilidades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora diagnósticos de los diferentes equipos de trabajo. 2. Planea reuniones de trabajo con las diferentes áreas de la empresa. 3. Organiza cursos y reuniones de desarrollo organizacional. 4. Interviene directamente en la formación de equipos y en la solución de conflictos. 5. Asesora en metodologías de mejoramiento del estilo de liderazgo y toma de decisiones. 6. Asesora en rediseños estructurales de la organización, acordes con la visión futura del negocio. 7. Evalúa el efecto de las acciones de mejoramiento del clima y del cambio organizacional. 	
Estructura	
Este puesto reporta a: Director de desarrollo organizacional	
Puestos que le reportan directamente: Ninguno	No. de plazas: Cero
Dimensiones	
Indicar principales aspectos cuantificables del puesto. Por ejemplo: presupuestos, número de usuarios, clientes, servicios, reportes, activos, etcétera.	
<ul style="list-style-type: none"> • Su relación es con el 100% del personal de la empresa, sin importar nivel, área o tipo de empleado. • Controla presupuestos de cursos, reuniones y ceremonias. • Controla activos del tipo de equipos didácticos. 	
Relaciones Humanas (Indicar con quién y para qué)	
Internas	Mantiene contacto con todo el personal interno de todos los niveles de la organización, de manera frecuente.
Externas	Su contacto es con proveedores externos de servicios de desarrollo organizacional y con otros proveedores de servicios como hoteles, restaurantes, etcétera.
Perfil del puesto	
Escolaridad	Licenciatura en relaciones industriales o en psicología
Especialización	En desarrollo organizacional, preferentemente con grado de maestría
Experiencia	En desarrollo humano, desarrollo organizacional o capacitación
Conocimientos especiales	Dinámica de grupos, habilidades de facilitación individual y de grupo, técnicas de formación de equipos y técnicas de solución de conflictos
Idiomas	Aparte del propio, no requiere ninguno otro en especial

Otras características (Calificar con "A" alto, "M" medio y "B" bajo)			
Liderazgo	A	Análisis de problemas	A
Presentación	B	Facilidad para relacionarse	A
Creatividad	A	Capacidad de negociación	A
Autorizaciones (nombre y firma)			
Titular del puesto	Jefe inmediato		Organización

Figura 15.15. Ejemplo de marco organizacional

Azulejos de Occidente y Norte (marco organizacional)				
D A T O S G E N E R A L E S M I S I O N R O L E S	Título del puesto	Clave		Página
	Ejecutivo de capacitación			1 de 3
	Puesto del jefe inmediato			Clave
	Gerente de capacitación			
	Vicepresidencia			Dirección general
	Recursos humanos y espectáculos			Recursos humanos
	Dirección			Gerencia
	Desarrollo organizacional			Capacitación
	Revisó	Autorizó	Fecha de elaboración	Fecha de revisión
			13 de noviembre de 1999	
	Promover la capacitación y el desarrollo del personal de Azulejos de Occidente y Norte con oportunidad y satisfaciendo los requerimientos propios de cada puesto, a fin de asegurar que cada persona posea los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar su puesto de acuerdo con los estándares correspondientes.			
	Rol 1: Administrar el proceso de capacitación			
	Rol 2: Administrar el proceso de desarrollo del capital humano			

En la elaboración del marco, se procede en forma inversa, comenzando por la identificación de los productos que debe generar el ocupante del puesto. Luego, se especifican los indicadores de medición o calidad, para puntualizar los mínimos aceptables que deben reunir tales productos. Por último, en esta parte se enumeran los clientes internos y externos de la organización a quienes se dirigen esos productos.

El segundo paso consiste en registrar claramente el valor agregado propio del puesto; esto es, las actividades concretas que realiza el titular del puesto, para poder generar los productos. Aquí es importante enfatizar que nos referimos a su participación directa, no a la que hace a través de colaboradores o por convencimiento o intercesión de otras áreas, en cuyo caso hablaremos de que “negocia”, “intercede”, “solicita”, etcétera.

Por último, se anotan los insumos que un puesto requiere para la realización de sus actividades y que son necesarios para generar el producto o los productos finales, así como los indicadores de calidad mínimos aceptables para utilizar esos insumos, y sus proveedores internos y externos.

Es importante señalar que en esta parte se trata de hacer una descripción sistémica del trabajo del puesto, es decir, que los productos sean generados realmente porque se realizan las actividades señaladas en el valor agregado, a partir del empleo de los insumos que se requieren para la realización de las acciones. Esto es lo que se muestra en la figura 15.16.

Valuación de puestos

Según un artículo de Pliego y Juárez Hernández,⁶ el método de valuación de puestos constituye una base, tanto para promover el clima de equidad interna en la compensación del personal, como para lograr precisión y confiabilidad en las prácticas de remuneración a los empleados, frente al mercado en que compite la empresa y en virtud del talento humano que requieren los resultados planteados en su estrategia de negocios.

Valuar un puesto consiste en identificar las características de las tareas que se exigen al mismo y determinar cuánto es el pago que corresponde a ellas.

Entre los sistemas más extendidos en nuestro país, quizá sea el método HAY el que más se emplea en las medianas y grandes organizaciones. Sin embargo, algunas corporaciones grandes, como el Grupo Alfa de Monterrey, han desarrollado su propio método de valuación. También, en el mercado existen paquetes de computación que facilitan la tarea y que se basan en otros métodos, aparentemente válidos; este es el caso del Método DOS.

En general los métodos de valuación de puestos contienen los siguientes criterios, considerados de alguna forma:

Figura 15.16. Ejemplo de descripción de roles

Azulejos de Occidente y Norte (marco organizacional)		
Nombre del puesto		Página
Ejecutivo de capacitación		2 de 3
Título del rol		
Rol I: administrar el proceso de capacitación		
Descripción del rol		
Planear, organizar, coordinar y evaluar el proceso de capacitación en sus 10 pasos: 1) detectar necesidades, 2) definir objetivos, 3) definir contenidos y elaborar material didáctico, 4) seleccionar y preparar instructores, 5) elegir a los participantes para las experiencias de capacitación, 6) programar y cotizar, 7) elegir y contratar instalaciones y otros servicios, 8) elegir y contratar apoyos didácticos, 9) coordinar el desarrollo de la capacitación, 10) evaluar la capacitación.		
Insumos		
Proveedor	Insumo	Indicador
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • D.N.C. de todas las áreas • Proveedores externos • Disponibilidad de instructores • Proveedores externos • Directivos de las áreas • Requerimientos de capacitación del puesto • Dirección de organización • Nóminas • Directivos de la empresa • Programa de capacitación por área 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las áreas y puestos • Oferentes de servicios de capacitación • Que haya terminado el curso correspondiente • Disponibilidad de infraestructura • Que todos los puestos estén incluidos • Listado de puestos • Listado de personal • Específica por puesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Información objetiva y relevante • En el 100% de las áreas que requerimos • Que haya dos instructores como mínimo formados para cada tema • Que cubra el 100% de nuestros requerimientos • Que se responda al 100% de nuestros requerimientos • Que el listado tenga un 98% mínimo de confiabilidad • Que el listado tenga un 98% mínimo de confiabilidad • Apegado al perfil de conocimientos
Valor agregado		
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar logística de apoyo a cursos de capacitación • Diseñar cursos de capacitación • Contactar y programar instructores • Determinar conocimientos por puesto en coordinación con los directivos • Identificar necesidades de capacitación por persona en Human Side • Programar y coordinar cursos 		
Resultados		
Producto	Indicador	Cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitación • Cumplimiento de objetivos al 90% 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de objetivos al 90% 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de las áreas

	Resultados	
Producto	Indicador	Cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos de instructores por curso • Por lo menos un instructor por curso 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño de los instructores de 80% mínimo 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de las áreas
<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos de perfiles de conocimientos por puesto • Incluido el 100% de los puestos 	<ul style="list-style-type: none"> • Incluido el 100% de los conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos del área
<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos de cursos por puesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Que incluyan cursos para desarrollar el 100% del perfil de conocimientos del puesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Director de desarrollo organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos del personal capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% de personal capacitado en cada área 	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos de las áreas
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura para capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Instructor

1. Escolaridad requerida al ocupante del puesto para su adecuado desempeño.
2. Experiencia laboral del ocupante.
3. Habilidades físicas y mentales indispensables en lo particular.
4. Nivel y tipo de relaciones que mantiene el ocupante de la función.
5. Impacto del puesto en los resultados generales del negocio.
6. En caso necesario, describir niveles de riesgo del puesto por condiciones físicas, químicas, biológicas o ambientales.

Generalmente, los factores que tienen mayor peso en las valuaciones de puesto son los que se refieren a los aspectos psicológicos de las personas.

De alguna forma, la valuación de los puestos es percibida por las personas como una valoración de sí mismos, de tal suerte que los integrantes de las organizaciones llegan a identificar su propio valor, como personas o como trabajadores, a partir de los números que se determinan con las técnicas de valuación; de ahí que los manuales y las tecnologías empleados para este fin se mantengan generalmente en secreto. Quizá por esta misma razón es que en muchas organizaciones existe la política de mantener la confidencialidad de los sueldos que percibe cada uno de los empleados.

Autoevaluación

1. ¿Cómo influye la estrategia organizacional en la formación de la estructura?
2. ¿Qué factores están impulsando a las organizaciones a adoptar estructuras aplanadas?
3. ¿Qué significan los roles productor, administrador, creador e integrador en una institución?
4. ¿Cuál es el rol que debe prevalecer en una organización?

5. ¿Cómo puede una estructura de tipo triángulo isósceles generar estados de ánimo negativos en los integrantes de una empresa?
6. Si los años no son el factor fundamental en el envejecimiento de una organización, ¿cuál es el factor clave en ello?
7. ¿Qué ventajas tienen los marcos organizacionales por encima de las descripciones de puesto tradicionales?
8. ¿Qué es valorar un puesto?
9. ¿Qué función desempeñan los factores psicológicos en las valuaciones de puestos?
10. Explica algunos de los factores que suelen considerarse en las valuaciones de puestos.

Ejercicios en clase

1. Elabora junto con tus compañeros de clase una propuesta de estructura organizacional para una empresa mediana de fabricación de juguetes eléctricos, correspondiente al nacimiento de la misma. Se pretende que dicha empresa sea altamente participativa en todos sus procesos de toma de decisiones, que existan canales de comunicación abiertos a todos los niveles, que se oriente a producir juguetes con tecnología intermedia, que atienda básicamente a los niños entre 6 y 12 años de edad, ubicados en un nivel socioeconómico alto, y que ofrezca productos originales en el mercado.

Ejercicios en campo

1. Con tres de tus compañeros, investiga en tres instituciones de tu comunidad cómo es su estructura en los primeros tres niveles y elabora un organigrama con cada una de ellas. Observa las diferencias entre ellas e identifica cómo las estrategias que sigue cada una de las organizaciones corresponde a su estructura.

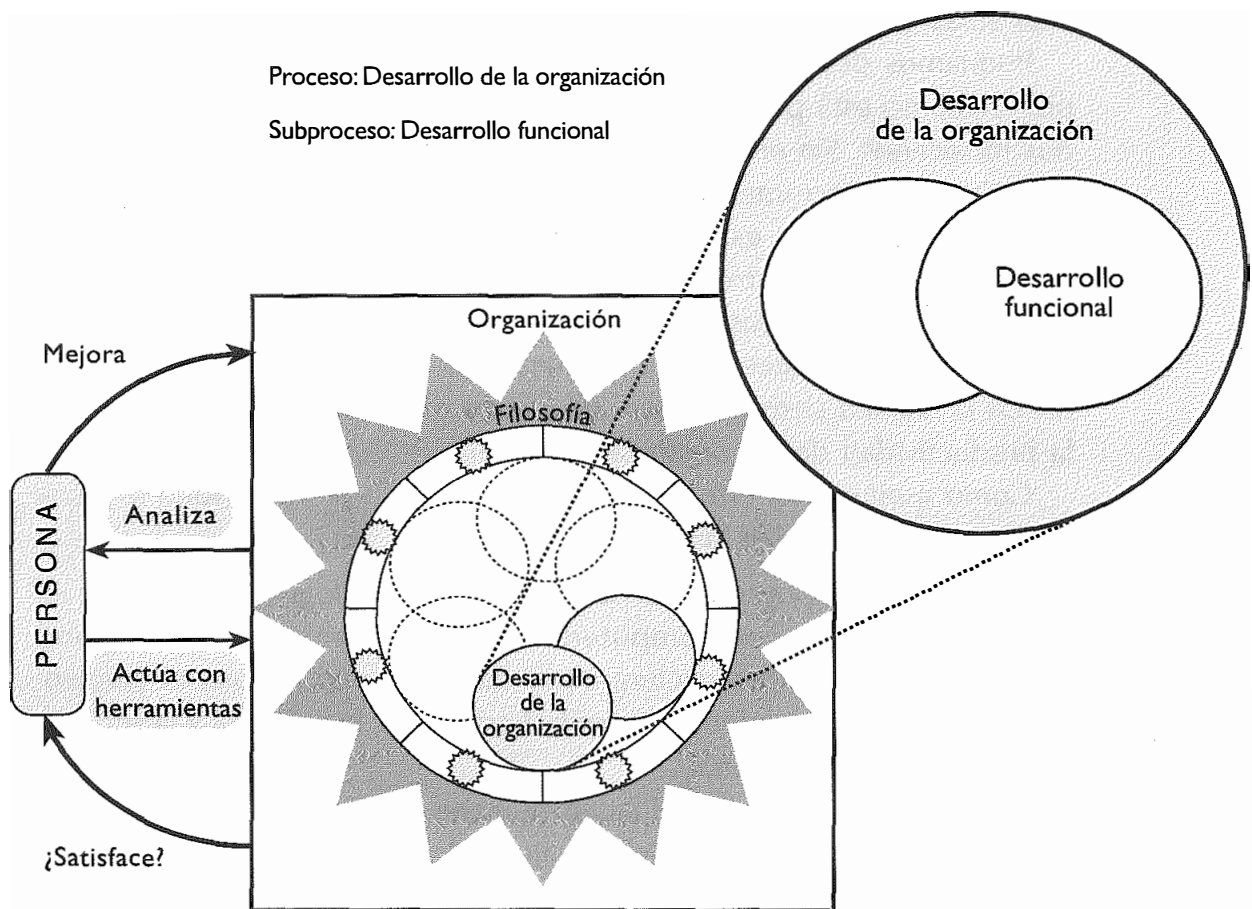
Lecturas complementarias

Es especialmente recomendable sobre el tema la obra ya traducida al español: *Ciclos de vida de las organizaciones* de Ichak Adizes.⁷

Referencias bibliográficas

- ¹ Tichy, N.M. y Sherman, S., *Control Your Destiny or Someone Else Will*, Nueva York, Currency/Doubleday, 1993.
- ² Kinlaw, Dennis C., *Coaching for Commitment*, San Diego, Pfeiffer & Co., 1991.
- ³ Phillips, Kenneth R., *Coaching Skills Inventory*, Pennsylvania, The HRD Quarterly, 1991.
- ⁴ Adaptado de Adizes, Ichak, *Adizes Methodology Reference Guide*, Los Ángeles, The Adizes Institute, 1989.
- ⁵ Schutz, Will, *The Human Element*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1994.
- ⁶ Pliego, José Luis y Juárez Hernández, Othón, "Valuación de puestos", en *El Financiero*, México, pág. 18 A, jueves 3 de octubre de 1996.
- ⁷ Adizes, Ichak, *Ciclos de vida de las organizaciones*, Madrid: Días de Santos, 1994.

Desarrollo funcional de la organización



En este capítulo daremos respuesta a:

- ¿Qué es el desarrollo funcional de una organización?
- ¿Cómo se contribuye a la mejora de la eficiencia organizacional?
- ¿Qué han hecho las empresas para aumentar sus niveles de calidad?
- ¿Cómo se beneficia el clima organizacional en una institución?

El objetivo de enseñanza de este capítulo es:

Describir algunas alternativas de desarrollo funcional de las organizaciones, mediante el análisis de las mismas como un sistema y como una red de conversaciones.

México no ha logrado aún distinguirse en el mercado mundial por la alta calidad de sus productos. Si bien se han hecho varios esfuerzos importantes por mejorar la calidad y la imagen de ellos, los resultados se encuentran todavía lejos de los obtenidos por otras naciones. En 1996 se consideraba que en nuestro país solamente existían unas mil empresas con procesos de calidad internos bien desarrollados e implementados, y ellas solas generaban el 80% de las exportaciones totales.¹

Podríamos decir que la preocupación por mejorar la calidad de los productos no está presente aún en la mentalidad de todos los empresarios mexicanos. Sin embargo, esto no significa que muchas de nuestras organizaciones no intenten realizar cambios en sus modos de operación. Al parecer, los esfuerzos tienden en general a orientarse fundamentalmente a lograr mejoras en la productividad de los negocios, con el fin de incrementar las utilidades de los mismos. Mejorar la productividad no conduce necesariamente a una mejor calidad, aunque las mejoras en la calidad siempre pasan, de alguna manera, por incrementos en la productividad de las organizaciones.

Como asegura Roberto Wilde, para mejorar la productividad se pueden ensayar estrategias diferentes:

1. Las que están apoyadas básicamente en la tecnología. Por ejemplo, el diseño asistido por computadora, la manufactura ayudada por computadora, la manufactura integrada por computadora, el empleo de máquinas-herramienta de control numérico, la robótica y la reconstrucción de maquinaria.
2. Las que se sustentan en el factor humano: el otorgamiento de incentivos, el enriquecimiento del trabajo y el mejoramiento de las condiciones de trabajo.
3. Las basadas en el producto. Entre éstas se encuentran la diversificación de productos, la simplificación de productos, la investigación y el desarrollo.
4. Están también las que se determinan por las tareas o el proceso, como los estudios de trabajo, el diseño del trabajo, la evaluación del trabajo, el diseño de la seguridad en el trabajo o la ergonomía.
5. Finalmente, las basadas en los materiales. Por ejemplo, el control de inventarios, la administración de materiales, el control de calidad y la reutilización y el reciclado de materiales.²

Los directivos de las organizaciones utilizan las estrategias anteriores con la clara intención de hacerlas repercutir en sus resultados; pero no

siempre están conscientes de que todas ejercen algún tipo de efecto en los estados de ánimo de los empleados. Cualquier cambio introducido para mejorar la calidad o la productividad siempre tendrá alguna consecuencia emocional en los miembros de la organización. Cuando se presentan estados anímicos de rechazo por las modificaciones realizadas, las organizaciones ven disminuidos sus resultados a mediano y largo plazos, además de que presentan altos índices de rotación de personal, falta de motivación e incluso sabotajes por parte de su propia gente.

Por ello, en cuanto al cambio, las prioridades que se deben contemplar como apoyo al desarrollo funcional son:³

1. Entender por qué se necesita realizar el cambio y decirles a los trabajadores lo que se va a ganar con ello.
2. Diseñar la estructura para mantener el proceso de cambio.
3. Diseñar la organización para que el cambio se dé en toda la empresa.

Sobre el primer inciso hemos hablado ampliamente en los primeros capítulos del libro, y acerca del segundo lo hicimos en el capítulo precedente. El tercer aspecto es ahora nuestro tema central.

El desarrollo funcional tiene como propósito crear las condiciones de operación necesarias para garantizar que la institución camine exitosamente a través de la senda marcada por los siguientes factores: 1) el cambio para mejorar los resultados organizacionales; 2) la mayor satisfacción de las personas que colaboran en la organización; 3) el incremento de la productividad y de las utilidades a largo plazo, y 4) la plena satisfacción de los clientes o usuarios de sus productos o servicios.

Con el diseño funcional se pretende, básicamente, incidir en la manera en que los procesos y procedimientos son puestos en práctica. Estas tres "pes" son el objetivo: procesos, procedimientos y prácticas. Para la psicología organizacional, el ángulo desde el cual se contemplan dichos tres elementos es el del desarrollo de las personas y su mayor satisfacción por pertenecer y colaborar con la organización.

El desarrollo funcional

La manera más aceptada para impulsar el desarrollo funcional de las organizaciones suele centrarse en alguna estrategia de mejora de la calidad, en ocasiones, un tanto por moda, y otras veces por intuición o por convencimiento. Las acciones emprendidas por las diferentes instituciones en materia de calidad total han evolucionado a lo largo de seis fases o generaciones. En un estudio publicado por la Asociación Mexicana de Relaciones Industriales (Ameri) se resumen las principales características de cada una de ellas. Tal estudio, si bien adaptado para este texto, se resume en la figura 16.1. Aunque repetitivo y a veces poco preciso en

Figura 16.1. Fases evolutivas de la calidad total en las empresas

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ENFOQUE DE CALIDAD	RESPONSABLE	LOS MIEMBROS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
1ª Generación. Control de calidad por inspección.	Al ver los problemas suscitados en la producción en serie, los empresarios deciden centrar la calidad en la detección de los productos defectuosos y establecer las normas que deben cumplir los productos para salir a la venta. Se introduce el departamento de control de calidad, el cual, auxiliado por la inspección visual o algún aparato o instrumento de medición, efectúa comparaciones con los estándares preestablecidos.	Producto.	Departamento de control de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Actúan solamente siguiendo órdenes. • Sus iniciativas no se toman en cuenta. • Son auténtica "mano de obra". • Trabajan individualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de asegurar que el cliente no reciba productos defectuosos. • La empresa comienza a cobrar conciencia de la importancia de mantener uniformidad en los productos que ofrece. • La calidad es un factor por medir y evaluar. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se puede asegurar que el cliente reciba productos sin defectos. • No se controla el proceso. • En promedio se aumenta un 20% el precio del producto final por concepto de gastos de inspección, reproceso y desperdicio. • El poder de decisión de los empleados es nulo y la motivación es baja. • Basada en sistemas militares, la estrategia es controlar a nuestros colaboradores.
2ª Generación. Aseguramiento de la calidad.	Al reconocer que todo el proceso de producción de bienes y servicios presenta variaciones, se determina que controlando el proceso se puede controlar la producción. Se aseguran las materias primas desde el proveedor; se pasa de controlar el producto final a controlar el proceso, determinando los puntos críticos de control, y los operadores se convierten en los responsables de la calidad de la producción. Con el tiempo, desaparece el departamento de control de calidad y se asegura que el cliente reciba productos y servicios libres de defectos.	Proceso productivo.	El personal de producción verifica la calidad de su propio tramo de control. Los expertos establecen los puntos críticos de control.	<ul style="list-style-type: none"> • Se convierten en sus propios inspectores de calidad. • Experimentan una mayor confianza por parte de los directivos al eliminar la inspección. • Su labor es de "ojos verificadores". • El trabajo sigue siendo individualista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se instrumenta un sistema preventivo. • Se tiene un ahorro sustancial al evitar la inspección final, y se reduce el desperdicio y el reproceso. • El personal de producción se autocontrola y se responsabiliza por la parte del proceso que le corresponde. • Se instrumentan los puntos críticos de control sobre el proceso y se controla la variabilidad del proceso. • La empresa está en condiciones de certificarse por sistemas de aseguramiento de calidad internacional de tipo ISO 9000. 	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad la generan los expertos. • La calidad se basa en controlar el proceso.

<p>3ª Generación. El proceso de calidad total.</p>	<p>En esta generación, la calidad sufre un viraje al pasar de ser una herramienta de control manejada por expertos, a ser la estrategia de la empresa dirigida por el grupo directivo y bajo el liderazgo del director general. El enfoque de calidad total se inicia y se termina con el cliente. La principal actividad de la empresa se centra en reducir la brecha entre las especificaciones de los productos y servicios de la empresa y las especificaciones del cliente, a cualquier costo. En esta etapa se inicia el desarrollo del personal con enfoque de calidad, y se instala el trabajo en equipo en sus diferentes variantes y formas, como un medio de hacer participar a los empleados en el proceso de calidad total.</p>	<p>Satisfacción del cliente.</p>	<p>El director general se convierte en el líder del proceso y los colaboradores emplean a desarrollar las cadenas de clientes internos, como respuesta al cliente externo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comienzan a trabajar en equipo, pero en grupos naturales. • Aún no existen canales amplios de participación. • Se espera que el equipo siga las órdenes de los niveles superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad pasa de ser una herramienta de trabajo a ser una estrategia de negocio. • El liderazgo del proceso lo asume el director general. • Se detectan las necesidades y los requisitos del cliente. • Se reduce la diferencia entre las especificaciones que busca el cliente y las de la empresa. • Se inicia el desarrollo del personal con enfoque de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se aumentan los costos, al tratar de reducir la brecha entre las especificaciones del cliente y las de la empresa. • La estructura rígida empieza a ser obsoleta al ser ineficiente para responder a las necesidades y los requisitos del cliente.
<p>4ª Generación. Mejora continua del proceso de calidad total.</p>	<p>La empresa se da cuenta de que debe desarrollar cerebros y generar su propio conocimiento, pero de forma sistemática. Al madurar el liderazgo de los jefes, el trabajo en equipo se transforma de grupos naturales de trabajo a equipos de mejora continua, dotando al personal de medios formales para implementar mejoras en su propio trabajo. Una parte del sueldo o del salario de los trabajadores se otorga según los resultados obtenidos. Se inicia el desarrollo de proyectos interfuncionales, que abarca varias áreas de la empresa, y se inicia el rompimiento de barreras entre los departamentos de la misma empresa. La estructura de la empresa reduce sus niveles y se invierte para dejar al cliente como el cenit de la pirámide y convertir a cada jefe en facilitador del personal a su cargo.</p>	<p>Mejora continua en todas las áreas de la empresa.</p>	<p>Todo el personal de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se inicia el trabajo en equipo interfuncional. • El trabajo pasa de ser competitivo a cooperativo. • El enfoque interdisciplinario mejora las oportunidades de participación. • Se eliminan barreras interdepartamentales y se fomenta la pertenencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se reducen continuamente los costos, al optimizar los procesos productivos. • Se reduce la brecha entre las expectativas del consumidor y los productos y servicios ofrecidos por la empresa. • La estructura de la empresa se reduce en cuanto a niveles jerárquicos, como resultado de la madurez del personal y el aumento en la calidad del liderazgo ejercido en todos los niveles. • Se inicia el desarrollo de proyectos interfuncionales que tienden a romper las barreras entre departamentos. • Se mejoran continuamente las utilidades de la empresa por la combinación de la reducción de costos; el aumento de las ventas se debe a la satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente empieza a cambiar de gustos rápidamente, como resultado de la apertura comercial, lo cual provoca que la rigidez de la estructura no pueda adaptarse rápidamente a estos nuevos requerimientos. • En la búsqueda de la reducción de costos se demuestran que varios departamentos están subutilizados y agregan un costo excesivo. • Los sistemas tradicionales de contabilidad no reflejan la generación de la riqueza real por producto.

Figura 16.1. Fases evolutivas de la calidad total en las empresas (continuación)

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ENFOQUE DE CALIDAD	RESPONSABLE	LOS MIEMBROS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>5ª Generación. Calidad total y reingeniería.</p>	<p>La estructura piramidal se percibe como rígida y autoritaria, aunque con cierto margen de flexibilidad; los procesos fragmentados y costosos y el exceso de control sobre el personal llevaron a la decisión de cambiar radicalmente la forma de organizar la empresa, dejando de hacer pequeñas reformas en los negocios e iniciando una verdadera revolución dentro de las organizaciones. La organización por procesos provoca que se elimine parte de la burocracia y la fragmentación al tener titulares completos de los procesos. El puesto de supervisor o capataz se elimina.</p> <p>El director general, principal líder del proceso de calidad, desarrolla la visión compartida junto con sus colaboradores, como un medio para transferirles la pertenencia del proceso de calidad.</p> <p>La organización funciona con trabajo en equipo y los equipos de mejora continua pasan a formar equipos autodirigidos, donde ellos mismos eligen la forma en que desean trabajar, para cumplir con los objetivos negociados con el equipo directivo y armonizarlos con la visión compartida.</p> <p>Los sueldos y salarios tienen una parte variable con tres componentes: el primero, por resultados globales de la empresa, el segundo, por resultados del equipo de trabajo, y el tercero, por el esfuerzo individual.</p>	<p>Cambio de estructura con base en procesos completos.</p>	<p>Todos los colaboradores de la empresa y los proveedores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Su trabajo se orienta hacia las funciones sustantivas. • Cada empleado ve incrementado su poder para decidir y actuar (<i>empowerment</i>); por lo tanto, también su motivación. • El trabajo en equipo se hace interdependiente y autodirigido. • Se emplea <i>outsourcing</i> en tantas áreas como es posible. • Se practica el liderazgo rotatorio. • Cada empleado siente suya la visión global del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura y sistemas flexibles. • Se eliminan o reducen las áreas que no agreguen valor, y la empresa se estructura por unidades estratégicas de negocios. • Se crea valor para el cliente continuamente. • La motivación y la satisfacción del personal aumentan considerablemente, y sus sueldos y salarios tienen una parte variable que premia el esfuerzo de grupo y el esfuerzo individual. • La empresa se basa en procesos completos más que en procesos fragmentados y divididos por departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo distingue al cliente una demanda agregada. • No se modifican las estructuras del mercado. • Hay un olvido de los efectos motivacionales en los empleados.

<p>6ª Generación. Rearquitectura de la empresa y rompimiento de las estructuras del mercado.</p>	<p>En esta etapa la empresa desarrolla el potencial humano. La organización permite que la estrategia modifique continuamente a la estructura. En su búsqueda por crear valor para el cliente y optimizar los procesos productivos, la empresa transfiere operaciones funcionales a los equipos de trabajo que se facultan, bajo un marco de referencia muy bien delimitado, al manejar sus propios supuestos.</p> <p>Se crean nuevos sistemas de evaluación, donde se incluye el trabajo en equipo, el manejo de las relaciones, la capacidad para aplicar conocimientos técnicos, el compromiso para aprender y mejorar dichos conocimientos y la transferencia de éstos a los compañeros de la empresa.</p>	<p>Desarrollo de necesidades no percibidas por el cliente y preparación para las necesidades futuras. Entendimiento de las agrupaciones de clientes y diferenciación entre cliente, consumidor, usuario y beneficiario. Transferencia de costos al mercado y a los proveedores.</p>	<p>Equipos de alto rendimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Son evaluados por lo que saben, más que por lo que hacen. • Cada uno y todos en conjunto se esfuerzan por aprender de cada experiencia. • Se sigue fomentando la interdependencia de los equipos de trabajo para desarrollarlos como de alto rendimiento. • Se formalizan equipos clientes-empleados-directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se distinguen las diferentes formas de agrupamiento por parte de los clientes. • Se cumple con las necesidades percibidas por los clientes, se descubren las necesidades no percibidas y se empiezan a plantear las necesidades futuras. • Se forman redes o diversas agrupaciones con los clientes, como una nueva forma de llegar al mercado o al cliente final. • Los equipos autodirigidos se convierten en equipos de alto rendimiento. • Se transfieren operaciones funcionales a los grupos de trabajo, como son la contratación de su personal, la compra de suministros, etcétera. • Las áreas de staff se reducen y dejan sus operaciones funcionales para convertirse en asesores de los equipos de alto rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • La motivación y la satisfacción del personal son elevadas, y se aumenta el compromiso y el significado del personal hacia su propio trabajo. • La estructura y la estrategia dependen de los sistemas y de la tecnología de la información. • Se necesita del personal una gran madurez, y esto lleva tiempo.
--	--	---	-------------------------------------	---	---	---

los parámetros que establece cada generación, logra poner en claro que el rol de las personas y la manera como se diseña el sistema determinan los avances que son posibles en cada una de ellas.⁴ Cabe enfatizar, además, que las empresas difícilmente pueden ubicarse en una sola etapa, pues suelen mostrar características de varias de ellas en un mismo momento.

Como factor constante a lo largo de cualquier proceso de calidad, y según lo afirma un alto ejecutivo de la empresa Bujías Champion, “la calidad humana es el primer paso hacia la calidad total”.⁵ En otras palabras, las personas generan los cambios. Gente de calidad es capaz de crear productos y servicios de calidad. Esta visión es compartida por el director en México de AMROP International, quien asegura que “la calidad empieza por la cabeza”,⁶ al referirse a la participación de los altos directivos en el impulso y desarrollo de cualquier acción de calidad. En resumen, como lo explica Humberto Gutiérrez Pulido, de la Universidad de Guadalajara,⁷ “los procesos de calidad requieren, ante todo, un cambio y/o adecuación de los modelos mentales de los directivos que se reflejen, para empezar, en una mejor actitud y trato hacia sus subordinados”.

Un análisis detallado de la figura 16.1 nos permite verificar que el camino hacia una mayor calidad va acompañado de los esquemas, ya comentados previamente en este texto, respecto a la participación de los integrantes de la organización; tal participación se traduce en la creación de equipos de alto rendimiento, el cambio en el estilo de liderazgo, la definición precisa de una filosofía organizacional de apoyo, etcétera.

De hecho, cualquier cambio que afecte el funcionamiento de la organización debe abarcar transformaciones en: 1) sus formas de comunicación, incluyendo sus actos de lenguaje; 2) su visión, para hacerla sistémica y dinámica; 3) el desarrollo de nuevas competencias en el personal o en la selección del mismo, con tales competencias ya desarrolladas; 4) el fortalecimiento de la confianza mutua y de estados anímicos propicios para el cambio; 5) el mejoramiento de la toma de decisiones y la instrumentación de las mismas, y 6) el cuidado del clima organizacional.

Comunicación y desarrollo funcional

Un importante consultor chileno, Fernando Flores, ha revolucionado la manera como pueden ser concebidas las organizaciones. Su trabajo ha sido altamente valorado en países como Chile, Estados Unidos, España y México, y en organizaciones tan importantes como IBM, Cemex, Alfa y el Partido Socialista Obrero Español. Su propuesta permite rediseñar cualquier institución funcionalmente, a partir de la manera como se genera la comunicación en el interior de la misma.

Su estudio parte del planteamiento de una pregunta básica: ¿qué son las organizaciones? Pero antes de responder, aclara el carácter práctico de dicho cuestionamiento: "Formulamos la pregunta no sólo para describir a las organizaciones, sino para abrir oportunidades de rediseñarlas."

Una organización es, para Flores:⁸

1. Una forma social, es decir, una manera particular en que las personas nos reunimos.
2. Un conjunto de redes de compromisos, pues en la organización cada persona, en cada puesto, está interrelacionada con los demás, para lograr los objetivos organizacionales. En esas interrelaciones, unos y otros nos comprometemos con el resto de las personas a cumplir con nuestras tareas asignadas.
3. Un ambiente donde el hombre encuentra su significado histórico.
4. Un sitio en que se crean relaciones con otros y con uno mismo.

Desde esta perspectiva, dice Flores:

(?...) podemos distinguir tres áreas de diseño para mejorar la calidad de vida y del trabajo. El diseño organizacional está relacionado con la división más eficiente de la fuerza de trabajo y con las herramientas para promover un trabajo y una coordinación más fluidos. En el diseño del equipamiento, nuestra primera inquietud es con el equipo, en el sentido de los artefactos físicos. Finalmente, si podemos anticipar situaciones de quebranto al denotar su recurrencia, podemos proveer a la gente con las herramientas y los procedimientos necesarios para hacerles frente. Ésta es la tarea concreta del diseño de la implementación. El diseño de la implementación tiene que ver con el desarrollo de la competencia comunicativa, las normas y las reglas para la organización y el equipo de comunicación, que reflejen nuestra inquietud anticipada para las situaciones de quebranto.

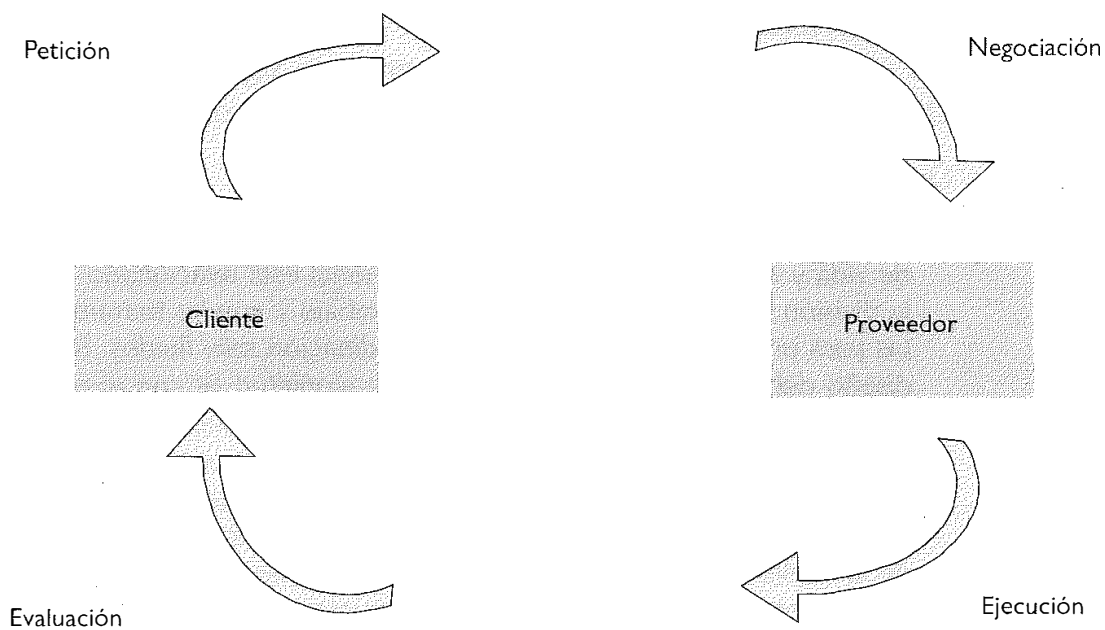
Los quebrantos no son precisamente los problemas u obstáculos.

Quebranto significa cualquier interrupción en el flujo suave y no examinado de la acción. Incluye acontecimientos que los participantes podrían catalogar de negativos (como cuando a la pluma con la que uno escribe se le acaba la tinta), o como una nueva oportunidad positiva (por ejemplo, un pensamiento útil al azar que interrumpe el flujo de la escritura o bien un amigo que golpea la puerta).⁹

El diseño de una organización es más que la definición de la estructura, que comentamos en el capítulo anterior. Más bien se refiere a la determinación de los procesos de trabajo y a la manera como éstos afectan la comunicación de quienes intervienen en ellos. Por eso se emplean diagramas de flujo de los procesos y subprocesos de trabajo, a partir de un ciclo básico de análisis de cualquier interacción comunicativa entre las personas. Este ciclo parte de una petición que es seguida por

una fase de negociación, acerca de si la petición puede o no ser atendida, y de las condiciones en que podrá ser satisfecha. Se procede, entonces, a la ejecución de las acciones que se espera que conduzcan a los productos o servicios previamente negociados, y de ahí se llega al momento de la entrega de tales productos o servicios. En ese mismo instante se evalúa dicho producto o servicio, y quien elaboró la petición declara si ésta fue satisfecha o no, conforme a las condiciones negociadas en el segundo paso. La figura 16.2 muestra este ciclo básico.

Figura 16.2. Ciclo básico de las conversaciones dentro una organización



Para profundizar en esta visión, es necesario abordar primero algunos conceptos sobre el lenguaje y la comunicación, así como sus variantes y repercusiones en la forma de trabajar de las personas, ya que esos elementos pueden abrir o cerrar posibilidades concretas y reales en el trabajo que desarrollamos cotidianamente. Los actos de lenguaje modifican la percepción de las personas que intervienen en ellos. Por ejemplo, cuando el presidente de una gran compañía declara su determinación de convertirla en una empresa capaz de competir mundialmente y ubicarse en uno de los primeros lugares del ramo, abre nuevas posibilidades no percibidas hasta entonces por los empleados, como el orgullo de la pertenencia, el surgimiento de necesidades tecnológicas y oportunidades de desarrollo, etcétera. De igual forma, el compromiso de un departamento de proveer oportunamente información a otro abre, para este último, la posibilidad de una mejor toma de decisiones.

La filosofía organizacional, los manuales de procedimientos, las descripciones de puestos, los programas de producción, los acuerdos de las juntas de concejo, las indicaciones de cada jefe hacia sus colaboradores para organizar el trabajo cotidiano y los planes a corto, mediano y largo plazos son sólo una pequeña muestra de actos de lenguaje que abren o cierran posibilidades, al definir prioridades, marcar rumbos, señalar carencias, identificar roles y funciones, etcétera.

Los actos de lenguaje que abren y cierran posibilidades

La propuesta de Flores considera que en toda empresa suceden tres tipos básicos de procesos, mismos que conviene considerar al desarrollar una organización:

1. *Procesos de información*, como la entrega de informes, comunicados sobre estrategias en el mercado, etcétera.
2. *Procesos de materiales*, como la producción, en la cual la materia prima es transformada en productos y servicios.
3. *Procesos de negocio*, que abarcan las funciones de distribución, venta, cobranza, etcétera.

Para coordinar adecuadamente los procesos, los integrantes de la organización realizan conversaciones de diferentes tipos, como negociar un pedido, verificar el surtimiento, atender los problemas laborales de sus vendedores, etcétera.

Diseñar un proceso consiste, desde este enfoque, en prever la manera en que se realizarán las conversaciones dentro de la organización. Por ello, dedicaremos un momento a considerar los diferentes tipos de conversaciones, que en términos generales pueden ser:¹⁰

1. *Conversaciones para la acción*. Son aquellas que nos conducen directamente a realizar actividades.
2. *Conversaciones de posibilidades*. Aquellas que, sin llevarnos a actuar, sirven para hacer suposiciones o sopesar alternativas.

Las primeras nos conducen directamente a realizar actividades productivas. Las segundas, bien encauzadas, permiten futuras acciones, como cuando son de especulación sobre el trabajo o de invención de nuevos sistemas, servicios o productos.

En cuanto a las conversaciones para la acción, las formas más utilizadas son: afirmaciones, juicios, peticiones y promesas. La coincidencia entre alguien que pide algo y otro que promete proveerlo es la fuente de los compromisos. Además de esas cuatro formas, existen otras que analizaremos más adelante. Por lo pronto, empezaremos a revisar cada uno de estos modos de conversar.

El primero es la afirmación. Afirmar algo es decir: "Esto es así." Al afirmar algo, el que habla adquiere el compromiso de ofrecer evidencia, es decir, mostrar las pruebas que sustentan su afirmación. Por ello, si la evidencia apoya la afirmación, ésta es cierta; si no, es falsa.

El juicio es la segunda forma de conversar. Emitir un juicio es declarar algo sobre las características de una cosa o persona. En los juicios no hay evidencias, sino argumentos. Por ello, es necesario fundamentar el juicio emitido. De aquí que el juicio pueda ser fundado o infundado.

Hacer una petición es solicitar a otro que realice la acción que alguien requiere, como un informe, surtir mayor cantidad de materia prima, elaborar un nuevo formato para el registro de los pedidos, etcétera. Una de las dificultades que pueden enfrentarse para que las peticiones sean atendidas es que no siempre se piden en la forma adecuada. Una petición debe dejar claro que algo falta y, por lo tanto, esa carencia es el origen de la solicitud. Debe quedar claro quién pide y a quién le pide, así como la acción que se espera que realice la persona que recibe la petición. Por condiciones de satisfacción entendemos todos los requisitos que el peticionario desea que sean cubiertos, para quedar satisfecho. Parte de ellos es el tiempo en que se espera que sea cubierta la petición. Por último, conviene pedir a quien tengamos por hábil y responsable, y que entienda el contexto en que hablamos (terminología técnica, modismos del personal, claves de producción, etcétera).

Detrás de cada petición puede existir un problema, aunque no siempre. En cambio, en el fondo siempre habrá una preocupación a la que el peticionario tratará de darle solución. Aquí cabe una nueva distinción: un problema se refiere a los hechos, y generalmente tiene que ver con los procedimientos de trabajo, lo que lo convierte en algo rígido y que requiere ser actualizado constantemente. Por otra parte, las preocupaciones están relacionadas con las intenciones detrás de los hechos. Se refieren más a procesos que a procedimientos, lo que repercute en su flexibilidad y permanencia. Un ejemplo nos ayudará a aclarar estos conceptos: el área legal de cierta empresa se empeñaba en presionar al área de recursos humanos para que en las contrataciones hiciera firmar a todos los empleados una hoja en blanco. Por su parte, recursos humanos se negaba a hacerlo. El problema se manifestaba como una pugna entre solicitar o no una firma en una simple hoja de papel. Y ése era el tema de las interminables discusiones. Las preocupaciones detrás del problema, es decir, lo que en realidad necesitaba resolverse era la protección para la empresa ante posibles demandas futuras (para el área legal) y mantener alta la confianza de los recién contratados en la empresa a la que estaban ingresando (para recursos humanos). Contemplar únicamente el problema (incluir o no la hoja para firma) presenta menos posibilidades de acción que el cambio de nivel hacia las preocupaciones (¿habrá otra

forma de proteger a la empresa, sin afectar la confianza de los nuevos colaboradores?)

Retomemos ahora el complemento de las peticiones. Ante una petición se espera una respuesta. Flores le da a ésta la calidad de promesa. La promesa que establece una persona ante cualquier petición significa que se hará cargo de la preocupación que motiva al peticionario. El prometer es universal e inherente al ser humano, ya que nuestra capacidad de coordinar acciones con los demás depende de nuestra capacidad de hacer promesas. Prometer no siempre implica que usemos las palabras “te prometo”; basta con decir: “lo voy a hacer”, “yo me encargo”, “te lo daré”, etcétera. Toda promesa implica las siguientes circunstancias: 1) sucede en la conversación entre personas; 2) es una acción que cumple con una serie de situaciones establecidas y comprendidas en la petición, y 3) sucede en el tiempo.

Hay cinco formas básicas de promesa:

1. Prometer en sentido afirmativo, o sea, que se va a hacer lo que solicita el peticionario.
2. Prometer en sentido negativo, es decir, negarse a hacer lo solicitado.
3. Prometer sólo una parte.
4. Prometer hacer otra cosa a cambio de lo solicitado, ofreciendo alguna otra opción.
5. Prometer que se prometerá después; en otras palabras, posponer el momento de hacer la promesa y, cuando llegue ese momento, comprometerse con cualquiera de las opciones anteriores.

Con frecuencia, un buen proveedor no se mantiene sólo a la expectativa de las peticiones de su cliente, sino que trata de anticiparse a las mismas haciendo ofertas que resulten atractivas. En una oferta se detecta que algo falta, ante lo cual una persona hace un ofrecimiento a otra acerca de una acción futura que ofrece realizar. Aquí también se establecen condiciones de satisfacción y hay un tiempo en que el ofrecimiento deberá cumplirse. El que ofrece presupone que posee la habilidad y la responsabilidad necesarias para cumplir su ofrecimiento y éste lo realiza tomando en cuenta que ambos tienen un mismo marco de referencia.

Consideremos ahora otros dos actos de lenguaje: la declaración y la petición. La declaración es una afirmación que se hace a una comunidad en particular. Lo distintivo de esta afirmación es que tiene el poder de abrir o cerrar posibilidades en el futuro. Toda declaración que podemos considerar como tal es generada por alguien que tiene el poder de hacerla. Por ejemplo, los jefes de familia podemos hacer declaraciones sobre algunas normas que deseamos implementar en nuestro hogar, pero ninguno puede hacerlas para que funcionen en el hogar del vecino. Por último, las declaraciones son válidas si provocan cambios a futuro y no son válidas si no los provocan.

Suele suceder que las peticiones que hacemos y acerca de las cuales obtuvimos promesas no se cumplan, o que los ofrecimientos que recibimos nunca se hagan realidad. En otras ocasiones oímos juicios infundados o declaraciones que no son válidas. En casos como éstos surge el deseo de reclamar. Una forma de hacerlo es mediante gritos y agresiones, pero otra más eficaz consiste en: 1) declarar que hubo una promesa que no se cumplió y comentar cuál es; 2) declarar qué daño causó ese incumplimiento, y 3) negociar una nueva petición que lleve a un nuevo compromiso.

La clave de la coordinación y, por tanto, de las mejoras en productividad o calidad, está en que nuestras conversaciones nos lleven al establecimiento de compromisos y en que éstos sean cumplidos a cabalidad. Cuando esto no es así se pierde energía, recursos materiales, tiempo y dinero en desperdicios, reclamaciones, nuevas negociaciones, generación de nuevos compromisos, retrabajos, sanciones, amonestaciones; además de que se deteriora la confianza entre dos personas que deben trabajar juntas. La experiencia cotidiana de cualquier organización nos muestra que esta falta de coordinación en el establecimiento de los compromisos (por fallas en las peticiones, en las ofertas o en el cumplimiento de las promesas) constituye la principal causa de las pérdidas más cuantiosas.

Hay tres formas de entender la impecabilidad en el cumplimiento de compromisos, aunque en realidad éstas son una sola, expresada de tres maneras distintas:

1. Cuando se cumplen los compromisos, tal y como se habían acordado.
2. Cuando se realizan las acciones acordadas en el tiempo establecido y cumpliendo todas las condiciones que se habían solicitado.
3. Cuando el proveedor (interno o externo) se hace cargo de las preocupaciones que llevan consigo las peticiones de sus clientes.

Aplicación del análisis de los actos del lenguaje al desarrollo

A partir de estos elementos, el diseño de las funciones de la organización se realiza por medio de la siguiente rutina:

1. Identificar las preocupaciones que pretende atender el proceso que se analiza.
2. Identificar los subprocesos que componen el proceso que se diseña.
3. Identificar quiénes son los clientes y proveedores del proceso global y de cada uno de los subprocesos que lo integran.
4. Registrar los principales quebrantos que afectan al proceso; en otras palabras, todas aquellas circunstancias que afectan el flujo del proceso.
5. Identificar qué quebrantos pueden ser eliminados mediante un cambio en el flujo de las acciones.

6. Identificar qué otras pueden eliminarse al suprimir papeleos o trámites innecesarios.
7. Identificar las peticiones que son necesarias ante cada uno de los quebrantos y que mantienen el flujo del proceso.
8. Establecer las condiciones de satisfacción que deben reunir los compromisos que se formulan para la atención de las promesas.
9. Establecer los mecanismos de evaluación de los procesos y las maneras en que los clientes se declararán satisfechos o no acerca del grado de cumplimiento de sus peticiones.

La resultante debe ser un mapa que muestre el tramado de elementos que componen el proceso, en donde cada subproceso es representado mediante un ciclo. Para cada ciclo deben definirse con precisión los siguientes elementos: nombre del subproceso, puestos que ocupan tanto el cliente (o clientes) como el proveedor (o proveedores), así como los insumos y productos que se generen en cada uno de ellos. Cada insumo o producto deberá estar conectado con los otros elementos del mapa, a fin de identificar claramente cuáles de ellos se relacionan con los demás componentes y en qué partes específicas de los ciclos lo hacen: petición, negociación, ejecución o evaluación. En un afán de congruencia, se puede utilizar esta información como el punto de partida para la elaboración de los marcos organizacionales que revisamos en el capítulo precedente, y darle así a la estructura el soporte correspondiente de las acciones y roles de cada proceso. De la misma manera, ésta es la base para desarrollar los planes de capacitación y entrenamiento.

Durante todo el trabajo de diseño, es muy importante llevar un registro preciso de los estados de ánimo que prevalecen en todos los involucrados. También conviene hacerlo en la implementación del mismo. Otro aspecto por considerar es el nivel de confianza que entre sí se manifiestan los implicados, ya que ambos factores son la clave para el éxito de estas acciones. Tradicionalmente, los puntos débiles de todos los diseños organizacionales son dos: 1) los puntos de interacción entre personas y áreas, y 2) la implementación de lo diseñado. Ambos puntos débiles son altamente sensibles a los estados de ánimo y al nivel de confianza que prevalece entre las personas.

De esta forma, siempre será conveniente trabajar, adicionalmente al mapeo de los procesos, en programas que ayuden a mejorar la predisposición anímica favorable y el nivel de confianza mutua que compartan los miembros entre sí.

Aplicación de la visión sistémica al desarrollo funcional

Flores enfatiza el rediseño global de la comunicación, para cada uno de los procesos, a partir del análisis de los actos del lenguaje, y aclara que "al concebir la actividad gerencial como la acción de cuidar la articula-

ción y activación de una red de compromisos producidos primariamente, a través de promesas y peticiones, abarcamos muchas actividades gerenciales".¹¹ Lo anterior es posible gracias a la interdependencia de los mismos, aparte de la versatilidad de sus herramientas de diseño.

De esta manera, para que cualquier cambio trascienda a todas las áreas y los niveles de una organización, el diseño de los procesos y procedimientos debe hacerse considerando la mayor cantidad posible de repercusiones de los mismos. Esto puede lograrse solamente con el apoyo de la llamada quinta disciplina (Peter Senge,¹² 1990): el pensamiento sistémico.

La diferencia entre un rediseño, mediante el simple reacomodo de un flujograma, y la transformación radical, con importantes repercusiones en la calidad o productividad, se logra al desarrollar una visión clara sobre cómo cualquier acción instrumentada en un campo o área específica repercute en aspectos o situaciones aparentemente inconexos. En cualquier sistema existen dos tipos de ciclos: los de balance y los de reforzamiento. Los ciclos de balance (véase la figura 16.3) son los que se autorregulan, manteniendo momentos de incremento y momentos de descenso; mientras que los de reforzamiento (véase la figura 16.4) se asemejan a bolas de nieve que caen por la pendiente de una montaña: cuanto más tiempo transcurre, más crecen y es más difícil detenerlos. Mediante la combinación de ambos ciclos, en el análisis de cualquier sistema organizacional, es posible realizar un mapa preciso de cómo se desarrollan los ciclos de trabajo en una parte de la organización.

En la figura 16.3 se ejemplifica un ciclo de balance. Comienza con las experiencias de aprendizaje que tienen los miembros de una organización, tales como entrenamientos, cursos de capacitación, retroalimentación del jefe y de los compañeros más experimentados, etcétera. Esto ayuda a que su comprensión de los procesos de trabajo sea mejor. Tal entendimiento establece diferentes demandas de información dependiendo del grado de experiencia, compromiso, participación en las decisiones, etcétera. De esta forma, a mayor aprendizaje, mayor comprensión de los procesos (relación incremento-incremento), mientras que a mayor entendimiento de ellos, menor demanda de información sobre los mismos (relación incremento-disminución). Con menor información recibida, disminuye el aprendizaje de los integrantes. Lo resultante es un equilibrio en todo el ciclo, donde un mayor aprendizaje tiende, al final de cuentas, a frenar aprendizajes futuros. La manera de romper este ciclo es mediante promociones, transferencias y enriquecimiento de los puestos.

Por su parte, un ciclo de reforzamiento provoca siempre incrementos o genera siempre disminuciones. En el ejemplo (véase la figura 16.4), la optimización de los gastos de operación provoca una mayor continui-

Figura 16.3. Ciclo de balance. Adaptado de Peter Senge (1990)

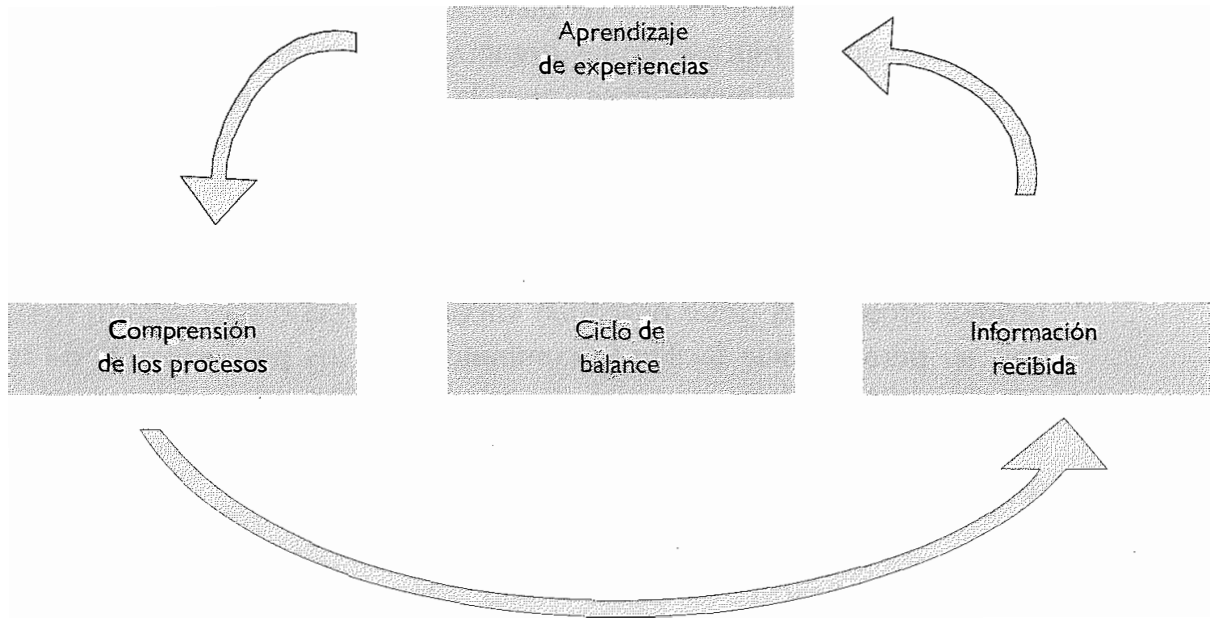
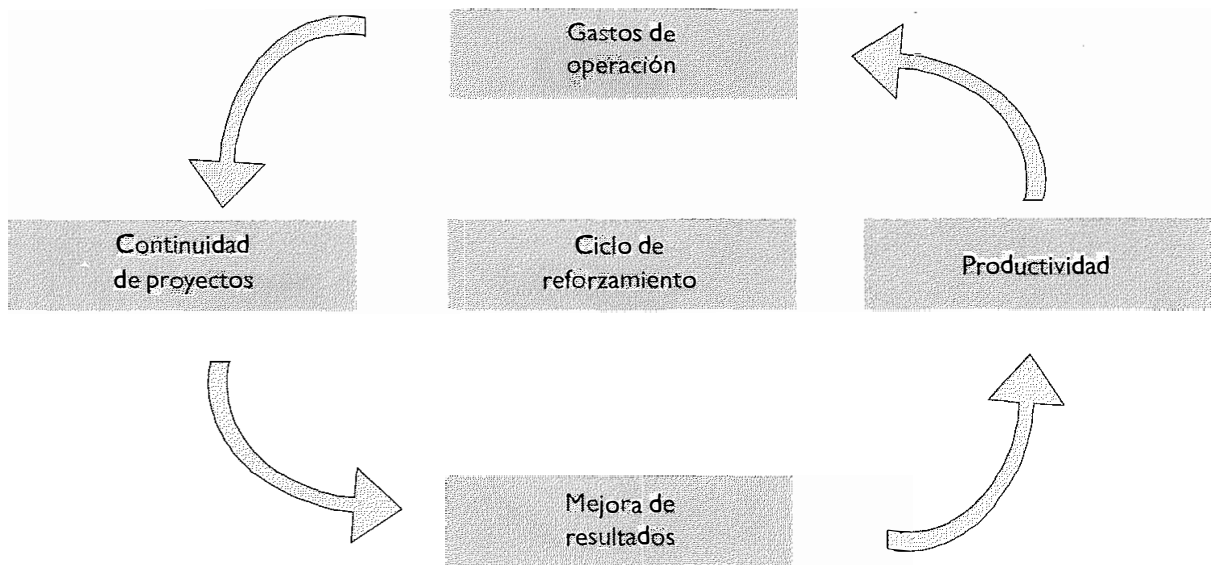


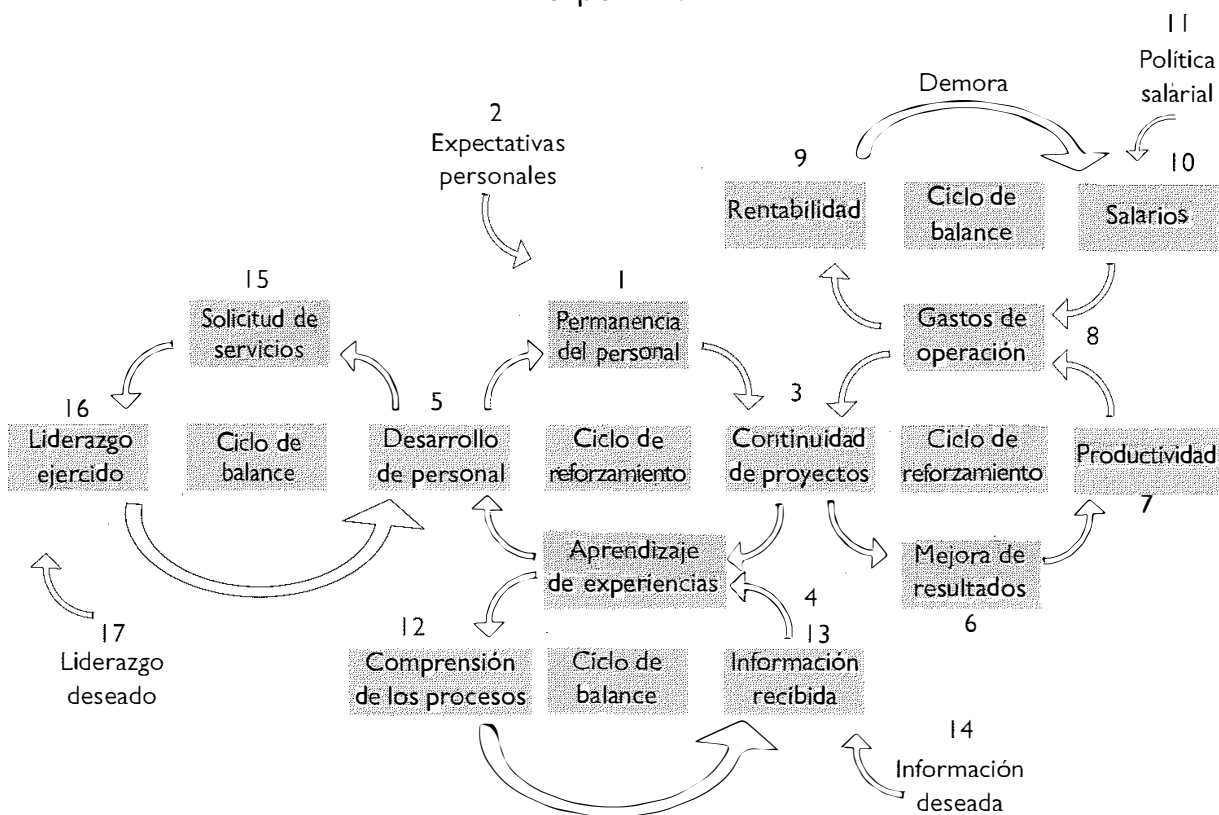
Figura 16.4. Ciclo de reforzamiento. Adaptado de Peter Senge (1990)



dad de los proyectos que se realizan en una organización. Dicha continuidad tiende a mejorar los resultados de operación de la misma, lo que genera una mayor productividad. Por último, ésta contribuye a la optimización de los gastos.

En la figura 16.5 se ejemplifica la aplicación del método de análisis sistémico, mediante los ciclos de balance y de reforzamiento, a un problema común en muchas de las organizaciones mexicanas: la rotación de personal. Como puede observarse, la alta rotación de personal puede estar ligada a factores aparentemente inconexos, como la comprensión de los procesos productivos o la rentabilidad de la empresa. La lectura del diagrama es la siguiente: la rotación de personal (1) no es un fenómeno aislado; en ella inciden las expectativas personales (2) de los propios empleados (¿qué deseaban encontrar en la organización?) A su vez, su permanencia facilita la continuidad de los proyectos (3) de la misma organización; con esa continuidad es posible que los empleados acumulen nuevos aprendizajes (4), lo que apoya su desarrollo (5), favoreciendo así su permanencia (1).

Figura 16.5. Aplicación del pensamiento sistémico a la rotación de personal



A su vez, cuando se permite la continuidad de los proyectos (3), se mejoran los resultados de la organización (6), incrementando de esta forma la productividad institucional (7) y disminuyendo, a su vez, los

gastos de operación (8), lo que servirá de soporte a la continuidad de los proyectos emprendidos (3).

Al reducirse los gastos de operación (8), se afecta favorablemente la rentabilidad de la organización (9), y ésta, tras una cierta demora y dependiendo de la política salarial vigente (11), apoyará mejores condiciones de remuneración para los empleados (10), pero hasta cierto límite, lo que equilibra el ciclo.

Por otra parte, cuando los empleados tienen mejores oportunidades de aprender en su trabajo (4), aumentan su comprensión de los procesos (12), provocando menores demandas de información (13) sobre los mismos o de las políticas de la empresa, las estrategias de negocio, las decisiones de la cúpula, etcétera. Todo ello en relación con la información que desean recibir (14). A menor información, hay una disminución de posibilidades de alcanzar nuevas experiencias de aprendizaje (4). Aquí hay otro ciclo de equilibrio.

Por último, personas con mayor desarrollo profesional (5) demandan mejores servicios de su propia organización (15), como baños más decorosos, mejor alimentación en el comedor, etcétera; aquí puede operar un equilibrio. Pero, especialmente a través del tiempo, los empleados requieren mejores líderes (17), lo que impulsará a sus actuales jefes a ejercer un estilo de liderazgo (16) que promueva más el propio desarrollo de los empleados (5).

Un mapa con estas características nos permite identificar todas las áreas en las que es conveniente o necesario incidir, a fin de poder atacar considerablemente un problema específico, sin tener repercusiones indeseadas o con el menor número de ellas.

Las competencias

Frecuentemente, al volver a diseñar algún proceso aparecen ciertas características que son deseables en todo el personal, como un medio de asegurar la adecuada operación del mismo. Por ejemplo, puede esperarse de todos y cada uno de ellos que manifiesten un impecable cumplimiento de compromisos, honestidad, responsabilidad, gran dedicación al trabajo, orientación al servicio, deseo de trabajar en equipo, etcétera. En algunas organizaciones, al hablar de estas competencias que se espera de sus integrantes, suelen referirse a "una buena actitud". Más que puntualizar qué deben hacer las personas, las competencias se refieren a cómo lo deben hacer.

Las competencias que han de derivarse de la filosofía organizacional y ser parte de ella deben ser congruentes con la estrategia del negocio y, por lo tanto, con la estructura, los procesos y funciones de esa estrategia.

Resulta paradójico que en instituciones como las gubernamentales de México, se pregone que todos los que laboran en ellas son “servidores públicos”; sin embargo, la selección de las personas que se integran a trabajar ahí en ningún momento contempla su disposición y compromiso con el servicio a los demás. Es igualmente paradójico que para muchas empresas mexicanas importantes y para otras empresas trasnacionales que pretenden el liderazgo nacional o internacional, su selección profundice ampliamente en los conocimientos técnicos o en el “empuje” de las personas, pero se pase por alto su competencia como líderes. ¿Cómo alcanzar el liderazgo sin líderes?

Para este efecto, las herramientas psicológicas y de diagnóstico, como las que comentamos en el capítulo de captación del personal, adquieren relevancia estratégica. Recordemos que si deseamos que nuestros empleados manifiesten ciertas competencias en nuestra organización, debemos asegurarnos, al momento de elegirlos, de que en empleos o circunstancias pasadas tales habilidades hayan sido parte de su comportamiento frecuente y reciente.

La identidad pública y los estados anímicos

La manera de actuar de cualquier persona en sus relaciones de trabajo influye fuertemente en la forma como es identificada por sus compañeros y por los externos a la empresa. Para que alguien se haga cargo de las preocupaciones de otro, el primero debe: 1) entender con claridad la petición que recibe y, si se requiere, llevar un registro de la misma; 2) analizar sus conocimientos, habilidades y recursos para identificar si está en posibilidad de responder a la petición; 3) prometer y negociar condiciones de cumplimiento de la petición; 4) realizar las acciones que ayuden a atender la petición, y 5) verificar que las preocupaciones hayan sido resueltas, y si no, renegociar nuevas condiciones para satisfacerlas.

La identidad pública, es decir, los juicios que se piensan y se dicen sobre alguien y sobre su trabajo en una organización, dependen de los cuatro puntos siguientes: 1) las promesas que hace y cumple; 2) sus declaraciones públicas sobre la persona que dice ser; 3) los juicios que otros tienen acerca de ella, y 4) los juicios que otros se forman sobre cómo cumple sus promesas.

De la identidad que cada persona construye en torno de sí misma, depende la confianza que laboralmente le otorgan los demás. Por ello, podemos decir que se trata de un fenómeno social en el que están implicadas dos o más personas. La confianza se manifiesta por medio de juicios, como cuando alguien afirma que una persona es competente y que otra es irresponsable. Por último, esta confianza surge de nuestra capacidad de hacer promesas y cumplirlas.

La confianza que cada elemento de la organización es capaz de sentir hacia sus compañeros puede ser de cualquiera de los tres tipos siguientes, o una combinación de ellos:¹³

1. Confianza en la competencia, es decir, en la capacidad que reconoce en las demás personas. Aquí nos referimos a que perciba que los otros poseen la experiencia, los conocimientos y habilidades necesarios para el trabajo que se les solicita.
2. Confianza en la responsabilidad, ya que puede saber cómo hacer algo, pero nunca realizarlo, o siempre hacerlo en forma descuidada o con baja calidad, etcétera.
3. Confianza en la sinceridad, si se percibe que la persona dice algo que no coincida con su forma de actuar o con lo que exprese a otros; en una palabra, que se la conceptúe de deshonesto o incongruente.

Los estados de ánimo son la base sobre la cual descansan todas las posibilidades de transformación de una organización. Es decir, que por mejor diseñado que se encuentre un sistema, podrá ser fácilmente saboteado si las personas que colaboran en la institución no cuentan con la disposición anímica necesaria para apoyar su funcionamiento.

Flores considera una amplia lista de estados de ánimo y ha podido establecer una relación directa de cada uno de ellos con las posibilidades que abren o cierran para los cambios organizacionales. De esa lista resaltan especialmente cuatro estados de ánimo, cuyo proceso de generación puede ser descrito fácilmente en términos de la percepción de una persona que colabora en la organización (véase la figura 16.6). Por ejemplo, el estado de ánimo de resentimiento surge cuando una persona se encuentra ante una preocupación o un problema y su atención se centra en los acontecimientos que sucedieron en el pasado en torno a éste. Ante ese panorama, dicha persona se muestra inconforme con ella misma. En otras palabras, si ante acontecimientos pasados el individuo percibe que no existieron posibilidades de enfrentar los problemas de manera eficiente, experimentará resentimiento.

En cambio, ante el hecho de percibir que en el pasado se pudo actuar eficientemente en la resolución de un problema, su estado de ánimo será de satisfacción. El resentimiento es un estado anímico que no favorece las transformaciones, sino que se mostrará como un obstáculo a las mismas. Esto cambiará considerablemente en el caso de la satisfacción, que es un estado de ánimo propicio para impulsar cambios.

Existe una diferencia similar entre la resignación y el entusiasmo. Mientras el primero no es favorable a los cambios en las organizaciones, el segundo sí lo es. En ambos casos, la atención de la persona se centra en la aceptación de las posibilidades que alcanza a percibir en el futuro. De

Figura 16.6. Estados de ánimo básicos. Adaptado de Flores

	Mirada al futuro	Mirada al pasado
No aceptación	Resignación	Resentimiento
Aceptación	Entusiasmo	Satisfacción

esta manera, el estado más propicio como apoyo a las transformaciones organizacionales es el entusiasmo y, después de él, la satisfacción. Los estados anímicos inhibidores de cambios son la resignación y el resentimiento.

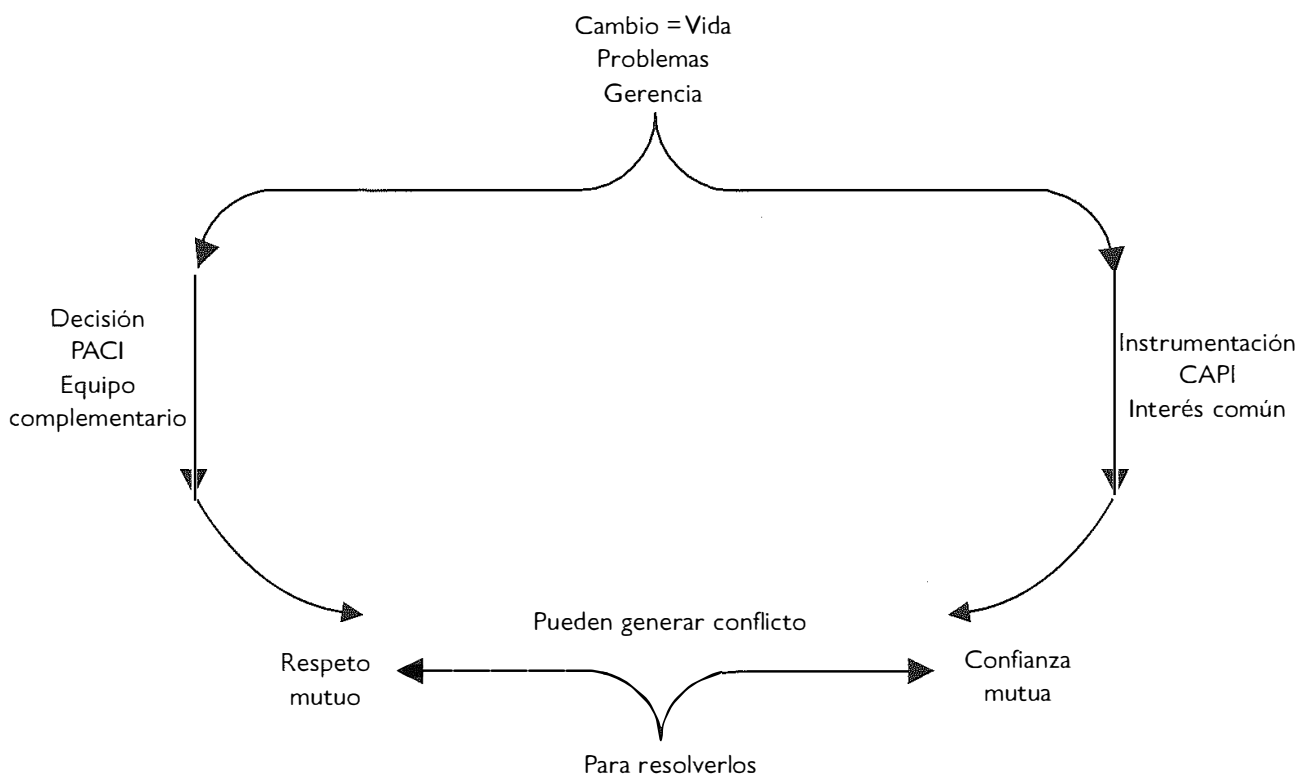
Para apoyar a los empleados en un adecuado control de sus estados anímicos, la organización puede proporcionar como preparación adicional aquella que les ayude a lograr un mejor manejo de sentimientos mediante fórmulas fáciles de recordar y practicar. Ejemplo de esto es lo sugerido por Larios: una estrategia para el manejo de los enojos, elaborada para ser incluida en la capacitación de empleados de una empresa de embutidos. Los pasos sugeridos son los siguientes:

1. Reconocer abiertamente que se está enojado.
2. Apropiarse del sentimiento, o sea, reconocer que "yo soy quien está enojado".
3. Graduar el enojo, es decir, cuidar que sea proporcional a las circunstancias que lo originan; que no sea exagerado ni se quede corto.
4. Identificar las amenazas que están en el fondo, ya que el enojo es siempre un sentimiento de protección ante algo que se percibe como peligroso.
5. Compartir con quien se tiene el enojo otros sentimientos concomitantes, por ejemplo, decepción, soledad, tristeza, etcétera.
6. Negociar nuevas peticiones que nos ayuden a eliminar o manejar las amenazas que identificamos previamente.

Las decisiones en apoyo al cambio

Otro aspecto que apoya y refuerza los cambios que implica el desarrollo funcional de la organización es la manera como se generan y se llevan a la práctica las decisiones. Un modelo muy sencillo, pero altamente eficiente, para enfrentar y obtener grandes beneficios de los cambios desde este ángulo es el representado en la figura 16.7, que fue adaptado de Adizes (1989).

Figura 16.7. El cambio en las organizaciones. Adaptado de Adizes (1989)



Las organizaciones enfrentan cotidianamente el cambio. Todas lo hacen; lo que varía es la manera como lo enfrentan. Algunas lo ignoran, otras se resisten abiertamente, algunas se muestran incrédulas ante él, otras fluyen en él y otras más lo aceleran e impulsan. El cambio es algo de todos los días; es la vida misma. Los dirigentes de las organizaciones son quienes, con su estilo gerencial, marcan las pautas generales con las que el resto de la institución afrontará las transformaciones. Este modelo presupone dos grandes campos de acción de la actividad gerencial para promover los cambios: la toma de decisiones y la implementación de las mismas.

Para asegurar buenas decisiones conviene conformar equipos de personas complementarias que representen las cuatro alternativas básicas de los estilos de administrar; éstos se mencionan en el capítulo precedente y se identifican con las letras P (productor), A (administrador), C (creativo) e I (integrador). En la instrumentación de las decisiones se

requiere (C) conjuntar (A) autoridad, (P) poder e (I) influencia, para asegurar un interés común en todos los involucrados y que no falte ninguna fuerza en apoyo a las acciones que se pretende llevar a cabo.

Sin embargo, PACI y CAPI pueden generar conflicto. Éste se resuelve si se conjuntan dos elementos clave en los grupos: 1) el respeto mutuo, y 2) la confianza mutua. Con esto nos reencontramos con la propuesta de Flores en cuanto a la manera como se construye la confianza entre las personas, a partir de la identidad pública de cada miembro, mediante el cumplimiento de sus promesas (compromisos).

Como puede apreciarse, impulsar los cambios y dirigirlos es una tarea relativamente fácil, que debe construirse sobre la confianza y el respeto que las personas se guardan entre sí. Si logramos preparar a los integrantes de una organización en estas competencias específicas, aseguraremos que las diferencias individuales se conviertan más en un motivo de enriquecimiento del cambio que en un impedimento del mismo.

Por otra parte, ambos elementos, confianza y respeto, apoyarán igualmente el adecuado ejercicio de la autoridad, el poder y la influencia que son necesarios para operar todas las transformaciones requeridas. Éste es el punto donde aparece la fortaleza y profundidad de la propuesta de Will Schutz y su método del *Elemento humano*. Una alta autoestima de las personas conduce invariablemente a una mayor flexibilidad de ellas; es decir, la intolerancia ante las diferencias, la falta de respeto y la pérdida de confianza son las defensas naturales de una autoestima deficiente.

Mejora del clima organizacional

Por último, en todo diseño de transformaciones es fundamental la atención directa y constante del nivel de satisfacción de los empleados o integrantes de la organización. Para esto conviene hacer diagnósticos y difundirlos, hacer programas de mejoramiento de las áreas detectadas como críticas y verificar la repercusión que generan dichos programas en el ambiente general. Sin embargo, no debemos perder de vista que en la base de todo el esquema se encuentra la autoestima de las personas, por lo que deben preverse acciones específicas que tiendan a incrementar la sensación de todo el personal de que son vistos por la administración y sus compañeros como importantes, competentes y agradables.

Hay varias formas de identificar las condiciones en que se encuentra el ambiente de trabajo de una organización; quizá las más usadas son: 1) aplicación de encuestas a una pequeña muestra representativa; 2) encuestas a la totalidad del personal de la empresa; 3) utilización de buzones de sugerencias; 4) estrategias, como la carta al presidente de la compañía; 5) sondeos con líderes naturales de los empleados de base; 6) reco-

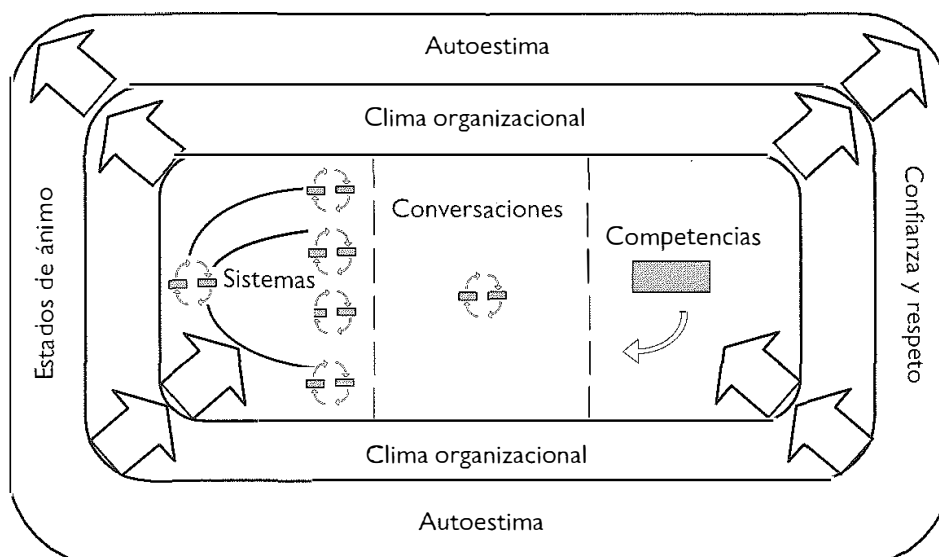
ridos por las instalaciones, y 7) inspección de puntos clave de las mismas instalaciones.

Cuando se aplican encuestas a un grupo representativo de la totalidad de los integrantes de una organización, se puede tener un sondeo rápido y más económico del sentir de las personas. En contraste con esas ventajas, esto posee el inconveniente de que los excluidos del mismo quedan con la sensación de que su opinión no fue tomada en cuenta y, por lo mismo, independientemente de la veracidad de la información obtenida, cuestionan la credibilidad de tal información. Adicionalmente, no es factible crear cortes en la base de datos que nos faciliten saber cómo se sienten las personas de cierto nivel, área, edad o sexo, ya que los datos pierden representatividad con esas segmentaciones.

Encuestar a la totalidad de la organización es más costoso y requiere de un esfuerzo mayor. Sus ventajas radican en que esto supera las limitaciones de los estudios por muestreo, además de que permite crear conciencia en todo el personal de que la alta dirección de la institución se encuentra interesada en conocer sus opiniones y sentimientos. Este simple hecho es suficiente, en ocasiones, para provocar elevadas expectativas sobre lo que pudiera transformarse del ambiente laboral. Por otra parte puede, por sí solo, provocar mejoras en el nivel de satisfacción de las personas.

Los buzones de sugerencias y las cartas al presidente de la compañía pueden servir como instrumentos de medición constante del ambiente. A ellos pueden llegar desde insultos y ofensas a los directivos, dueños o jefes directos, hasta reconocimientos sinceros y muestras de lealtad a la organización, amén de las propuestas y recomendaciones de mejora que les son propias.

Figura 16.8. Pasos para elaborar descripciones de puestos



Los sondeos con los líderes naturales, los recorridos por las instalaciones y las inspecciones de puntos clave permiten acumular opiniones y percepciones que representan, generalmente, el sentir de grandes grupos, sin preguntarles directamente. Los líderes naturales suelen actuar como receptáculos de quejas, críticas y sugerencias de todas aquellas personas que no se atreven a expresar directamente sus desacuerdos o propuestas. En los recorridos, es posible observar el cuidado que los miembros de la organización tienen acerca de las instalaciones, equipos, maquinarias, materias primas y demás recursos institucionales. En ambientes deteriorados, esas condiciones son un reflejo de los sentimientos que guardan los integrantes de la organización con respecto a sí mismos. La inspección de baños, mesas del comedor industrial, fotografías de los directivos, logos de la empresa colgados de las paredes, etc., son los puntos de control en que suele manifestarse el agrado o desagrado mediante pintas y ofensas o cuidados y respeto.

Autoevaluación

1. ¿Qué es el desarrollo funcional?
2. Describe en qué consisten las seis generaciones de la calidad total.
3. ¿Cuáles son las seis áreas que debe abarcar cualquier proyecto de transformación organizacional?
4. ¿Qué características tiene una afirmación y cuáles un juicio?
5. ¿Qué requisitos debe cumplir una petición para tener la mayor probabilidad de ser eficaz?
6. ¿Cómo incide el cumplimiento de promesas en la eficacia de la organización?
7. ¿En qué ayuda la visión sistémica al desarrollo funcional de la organización?
8. Menciona qué significación tienen los siguientes aspectos en el desarrollo funcional:
 - Las competencias del personal.
 - Su identidad pública.
 - Sus estados de ánimo.
 - La manera como se toman e instrumentan las decisiones.
 - El clima organizacional.

Ejercicios en clase

1. Organiza, junto con tu grupo, un paseo dominical, y esfuércense por poner en práctica todo lo revisado sobre las peticiones y las promesas. Al regreso del paseo, comenten sobre la eficacia de esta manera

- de organizarse y el papel que desempeñaron los estados de ánimo y la confianza mutua en ello.
2. Discute con tres de tus compañeros qué podría mejorarse en tu preparación como profesionista, si implementaras seriamente esta forma de hacer peticiones y promesas.

Ejercicios en campo

1. Entrevista, junto con dos de tus compañeros, a tres directivos de organizaciones de tu comunidad, acerca de la manera como ellos y sus organizaciones se preparan para enfrentar o propiciar los cambios que les demandan sus usuarios, clientes o beneficiarios. Traten de encontrar si existe algún mecanismo para ajustar el funcionamiento de sus organizaciones a tales cambios.
2. Elabora un mapa, desde la perspectiva sistémica, que represente los factores que inciden en el nivel de satisfacción de ustedes como alumnos de la institución donde estudian, y discutan, posteriormente, qué aspectos aparentemente inconexos se relacionan con el tema.

Lecturas complementarias

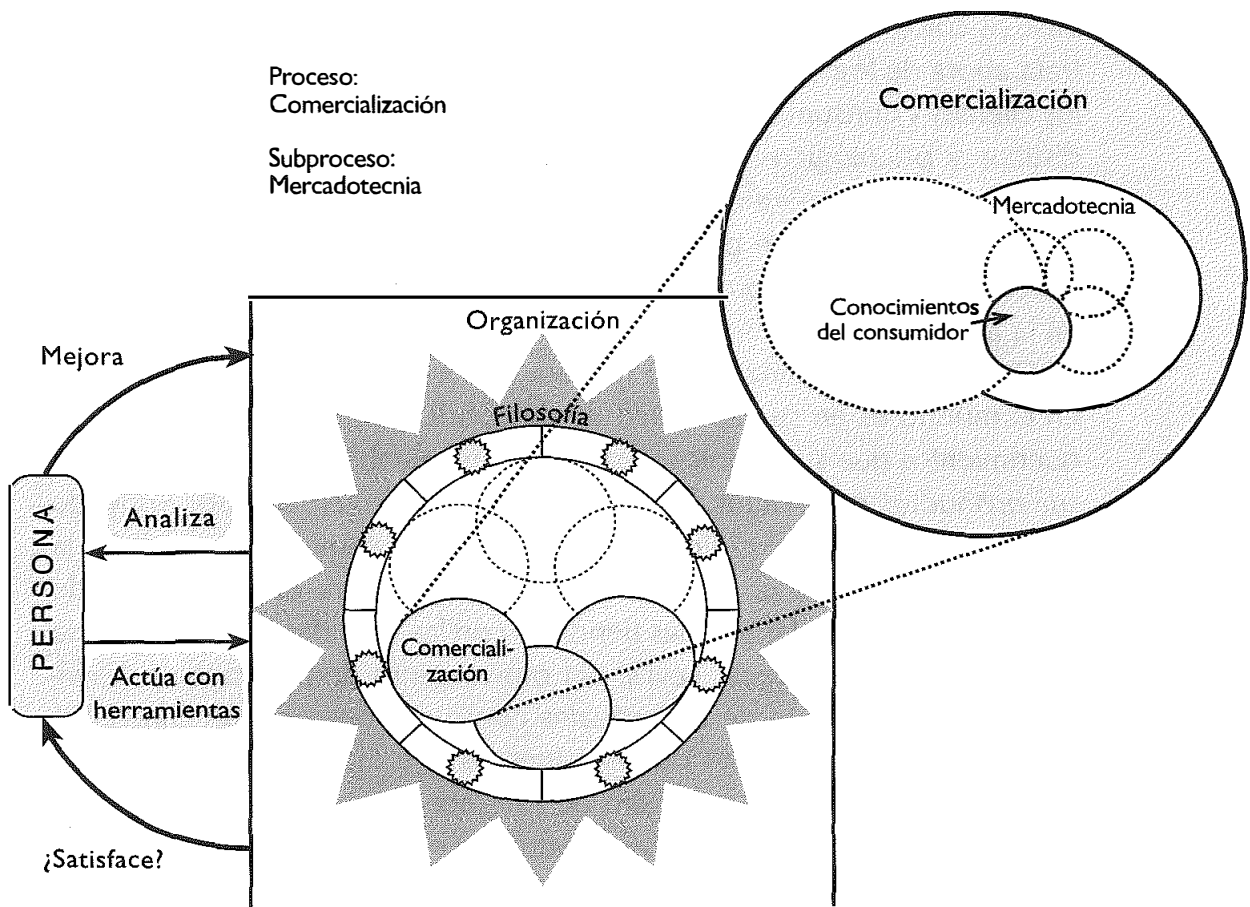
De Fernando Flores es especialmente recomendable la lectura de su libro *Creando organizaciones para el futuro*, Chile, Dolmen, 1994.

Referencias bibliográficas

- ¹ Castillo, Jesús, "Premio Nacional de Calidad", en *Reforma, suplemento especial "Hecho en México"*, México, 5 de diciembre de 1996.
- ² Wilde, Roberto, "Procesos integrales para elevar la productividad", en *Boletín Ameri*, México, abril, 1994.
- ³ Carr, David, "Reingeniería en los procesos de negocios", en *Boletín Ameri*, México, junio, 1994.
- ⁴ AMERI, "¿En qué generación de calidad total se encuentra su empresa?", en *Boletín Ameri*, México, febrero, 1995.
- ⁵ Coronel, César, "Calidad humana: primer paso hacia la calidad total", en *Proyección Humana*, México, diciembre, 1995.
- ⁶ Ortega, Adolfo, "La calidad empieza por la cabeza", en *Reforma, suplemento "Hecho en México"*, México, 27 de agosto de 1997.
- ⁷ Gutiérrez Pulido, Humberto, "Modelos mentales contra calidad total", en *Adminístrate hoy*, México, año IV, núm. 48, abril, 1998.
- ⁸ Todas las ideas sobre la organización vista como una red de conversaciones están basadas en Flores, Fernando, *Creando organizaciones para el futuro*, Chile, Dolmen, 1994.
- ⁹ Flores, Fernando, *Inventando la empresa del siglo XXI*, Chile, Dolmen, 1996, pág.75

- ¹⁰ Bussines Design Associates, *Conversaciones para la acción y conversaciones para posibilidades*, mecanograma, California, 1993.
- ¹¹ Flores, Fernando, *Understanding Computers and Cognition*, Estados Unidos, Addison-Wesley, pág. 151.
- ¹² Senge, Peter, *The Fifth Discipline*, Nueva York, Currency Doubleday, 1990.
- ¹³ Bussines Design Associates, *Confianza e identidad pública*, mecanograma, California, 1992.

Conocimiento del consumidor



En este capítulo daremos respuesta a:

- ¿Quién es un cliente?
- ¿Cómo se relacionan la mercadotecnia y la psicología organizacional?
- ¿Cómo se asegura un producto de alta calidad?
- ¿Cómo se asegura un servicio de alta calidad?
- ¿Cómo es posible identificar las expectativas reales de un cliente sobre los servicios que le ofrece una organización?
- ¿En qué consiste la llamada psicología del consumidor?

El objetivo de enseñanza de este capítulo es:

Describir algunos mecanismos de identificación de los requerimientos de los clientes de una organización, en relación con los servicios o productos que ella promete proporcionarles.

Una de las relaciones entre disciplinas que más apoya el crecimiento de las organizaciones es sin duda la que establecen la mercadotecnia y la psicología. Podría decirse que, de alguna forma, todas las tendencias de mejoramiento de la calidad y de mercadeo tienen en el fondo una sólida base psicológica. A diferencia de lo que se pensaba en otras épocas, no se trata ahora de lograr técnicas casi mágicas que nos ayuden a manipular a los clientes y consumidores, sino más bien de investigar con métodos estadísticos y psicológicos a los grupos poblacionales hacia los cuales nos interesa dirigirnos, para conocer a fondo las necesidades que experimentan actualmente o que pueden llegar a sentir en un futuro próximo, en relación con nuestros productos, u otros similares a los que producimos en la actualidad.

Si en algo han avanzado de manera importante las compañías líderes en el mundo es en su capacidad de descubrir o aun anticiparse a los requerimientos que sus clientes y consumidores establecerán con relación a sus productos o servicios. Los casos del *walkman*, creado por Sony, de la entrega de comida rápida a domicilio en un tiempo límite, según la ofrece Domino's Pizza, del diseño por computadora de pantalones de mezclilla (*jeans*), en las propias tiendas y con las medidas exactas de cada cliente, como lo proyecta Levi's, del ofrecimiento de servicios de televisión privada, con más de 200 canales como opciones, según Direct TV, son sólo algunos ejemplos de los esfuerzos que muchas compañías realizan hoy en día con el propósito de satisfacer a sus clientes.

Este interés de vincular la labor productiva con los deseos, las aspiraciones y los requerimientos de la población surge de constatar que en momentos de alta competitividad, como los que vivimos hoy, las empresas que sobreviven son las que logran la mayor aceptación de sus clientes. Satisfacer a los clientes se ha convertido en una prioridad de supervivencia, más que en una moda. Las fuertes crisis que ha vivido la industria automotriz en Estados Unidos, por ejemplo, son sólo un reflejo de lo que el poder de los clientes logra con compañías tan sólidas como Ford o General Motors.

En términos generales, los esfuerzos de las organizaciones hacia sus clientes giran de nuevo en torno a la mejora de su autoestima, tratando de hacer que se sientan personas importantes para la compañía, con el poder de decidir, mediante sus peticiones y requerimientos, qué productos y servicios desean que se les proporcionen y cómo debe hacerse. Absoluta-

mente todas las estrategias exitosas se orientan en este sentido. Frases como “el cliente siempre tiene la razón” o “el verdadero jefe de un negocio es el cliente” son reflejo de la gran importancia que se da a la satisfacción del cliente. La figura 17.1 ilustra un ejemplo de cómo una compañía de servicios financieros hace públicos una serie de compromisos con los que busca atender esta pretensión. Desde la frase “Usted se lo merece...” se indica el deseo de que el cliente se sienta una persona importante

Figura 17.1. Ejemplo de compromisos de una compañía de servicios financieros para con sus clientes.

<p><i>Usted se lo merece</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nos comprometemos a tratarle con respeto y dignidad. • Nos comprometemos a que nuestra prioridad será contestar cualquier pregunta o trabajar con usted para resolver cualquier asunto que tenga en relación con su cuenta. • Nos comprometemos a cumplir o satisfacer al máximo sus necesidades o expectativas con lo mejor de nuestras habilidades. • Nos comprometemos a responder cualquier pregunta que nos plantee acerca de nuestros documentos de préstamo o nuestros productos financieros.
<p><i>Nuestra gente actúa así</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Prometemos saludarle dentro de los primeros 60 segundos de su llegada a nuestras oficinas. • Prometemos contestar su llamada telefónica, cuando mucho al tercer timbrado. • Prometemos no dejarle en espera, sin atención, por más de 60 segundos. • Prometemos devolver sus llamadas en el mismo día laboral. • Prometemos poner a su servicio empleados profesionales, motivados, que lo traten como persona y se preocupen por usted.

Éste es el cliente

La permanencia de las organizaciones a lo largo del tiempo depende en gran medida de cómo satisfacen las preferencias de los clientes. Al respecto, conviene tener en cuenta los modelos de calidad total que la American Society for Quality Control (ASQC) propone como las estrategias más adecuadas para garantizar dicha subsistencia a lo largo del tiempo, ya que por medio de ellas se logra un acercamiento estrecho con los clientes y su lealtad a las marcas e instituciones. Como explica la ASQC, la administración de la calidad total (*TQM: Total Quality Management*) es un término originalmente acuñado por un departamento de la Marina (Naval Air Systems Command) de Estados Unidos, para describir su administración, al estilo japonés, con el fin de mejorar la calidad. Desde entonces la administración de la calidad total ha adquirido varios significados, de los cuales podemos concluir que se trata de una forma de administrar que permite

alcanzar la satisfacción de los clientes y que se basa en la participación de todos los miembros de la organización, a fin de mejorar los procesos, los productos, los servicios y la cultura de trabajo. El TQM se basa en las enseñanzas de los líderes en calidad como Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa y J. M. Juran.

La trilogía de la calidad para el TQM consiste en lo siguiente:

1. *Planeación de la calidad* (desarrollar los productos y los procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes).
2. *Control de la calidad* (para alcanzar las metas de productos y procesos).
3. *Mejora de la calidad* (alcanzar niveles de desempeño sin precedente).

Todo ello con el único propósito de satisfacer o deleitar a los clientes o usuarios de una organización. El deleite del cliente se logra cuando se le entrega un producto o servicio que supera sus expectativas; mientras que su satisfacción es el resultado de entregarle un producto o servicio que cubra sus requerimientos.

Por otra parte, la participación de los integrantes de la organización en la mejora se fundamenta en el *empowerment*, del que ya hemos hablado con anterioridad. Aquí recordemos que éste consiste en la facultad de los empleados de asumir la toma de decisiones y la autoridad necesaria para actuar en sus áreas de trabajo sin autorización de un jefe. Por ejemplo, un operario puede detener un proceso de producción si detecta un problema, o un representante de servicios al cliente puede enviar un producto de reemplazo si el cliente llama con algún problema.

Aunque parezca difícil de creer, muchas personas desconocen quiénes son los clientes del trabajo que realizan cotidianamente; lo mismo puede decirse de departamentos enteros y hasta de algunas compañías e instituciones. En relación con el conocimiento de los clientes, exponemos a continuación los pasos que deben seguirse:

- 1) Identificarlos.
- 2) Conocerlos a fondo.
- 3) Satisfacer sus expectativas y, si es posible, superarlas.
- 4) Verificar su satisfacción.

De hecho, la identificación de los clientes requiere de apertura y disposición para prestar servicio y escuchar las quejas, sugerencias y felicitaciones. La relevancia de la identificación de los clientes radica en la optimización de energía y recursos para satisfacerlos.

En principio, existe un acuerdo universal de que hay dos clases de clientes: los internos a la institución misma y los externos. Se entiende por clientes internos a todas aquellas personas o departamentos de la misma organización que utilizan nuestros productos, información o servicios, como un insumo para generar los suyos propios. Por su parte, los clientes exter-

nos son las personas o instituciones que, sin ser parte de la organización que los provee, usan nuestros servicios, productos o información, sin importar si los emplean como insumos para continuar su transformación o si son los destinatarios finales de los mismos.

Los diferentes autores de la calidad han propuesto varias alternativas para la identificación de los clientes, la mayoría de las cuales coinciden. Como ejemplo citamos dos aproximaciones. Para Fernando Flores, de quien hemos hablado previamente, la manera de identificar a los clientes de un determinado puesto o función es responder a la pregunta ¿quién se declara satisfecho o insatisfecho con el resultado de determinado proceso o subproceso? Esto es: en una empresa que comercializa colchones, en el proceso de venta y distribución de los mismos, el cliente puede ser el directivo de la cadena de tiendas que actúa como intermediaria para la venta de esos productos; a la vez, dentro del mismo proceso, pero en el subproceso de reparto de mercancía, otro cliente es el receptor del almacén de cada una de las tiendas; ambos se pueden declarar satisfechos, o no, de la puntualidad, la facturación, el estado de los productos al ser entregados, etcétera. Uno más es el propio gerente de ventas y distribución, quien se declarará satisfecho, o no, según se logren los objetivos de venta del personal de su área. Y así se podría seguir identificando otros clientes más.

Otra forma de contestar quién es el cliente, según Albrecht,¹ es cuestionándose “¿quién se beneficia con mi trabajo?” La respuesta a ello arrojaría información clara tanto en el caso de clientes internos como externos, aun cuando no exista una declaración de satisfacción.

Una vez identificado quién es el cliente, conviene trabajar en conocerlo a fondo. Cuanta más y de mejor calidad sea la información que tengamos sobre él y sus expectativas en relación con nuestros productos o servicios, más sencillo será orientar nuestras acciones para satisfacerlo. De esta manera, aumentamos nuestras ventajas competitivas y la probabilidad de lograr éxito como organización a corto y largo plazos.

Una forma que se ha intentado ampliamente es tratar de clasificar a los clientes dentro de categorías preestablecidas, a fin de identificar estrategias más o menos generales del manejo de sus cualidades psicológicas predominantes. En los siguientes párrafos se presenta una de estas categorías y las tácticas psicológicas para conocerlos y relacionarse más eficazmente con ellos. Sólo para efectos de clasificación, podemos distinguir entre diversos tipos de clientes: a) volcánico, b) afirmativo, c) bromista, d) hablador, e) orgulloso y, finalmente, f) silencioso.

El cliente **volcánico** es impulsivo, no disimula su enojo, y lo manifiesta, quizá, con gritos o incluso frases agresivas.

Puntos fuertes: Le gusta que se le hable directo y sin rodeos, y rara vez pasa de las palabras a los hechos. Trata de intimidar para que se escuchen sus quejas.

Puntos débiles: Sus expresiones de enojo son de autodefensa, ya que lo que trata es de ser escuchado y comprendido. Pasa rápido del enojo a la calma.

Cómo tratarlo: Es preciso tratar con paciencia a una persona enojada y que siente que tiene la razón. Convendrá prestar oído a sus reclamaciones, sin enfrentarlo con ofensas. El cliente enojado requiere desahogarse y después recibir respuestas directas, claras y amistosas. Quiere oír que sus proveedores se comprometen a algo y, sobre todo, lo cumplen. Desea oír también que él tiene la razón y que sus motivos de enojo son totalmente válidos y han sido comprendidos.

El **afirmativo** es el cliente que no contradice, dice que sí a todo, o por lo menos no niega nuestros argumentos, pero no nos compra al momento del cierre de la venta.

Puntos fuertes: Es difícil conocer su verdadera opinión, ya que prefiere no externar sus ideas. Es amable, sonriente y no contradice al interlocutor.

Puntos débiles: Rehúye las discusiones, prefiere no entrar en conflicto y por eso asiente a los argumentos, o por lo menos no los niega. Le agrada que se le hable directo, pero que se respete su deseo de no hablar.

Cómo tratarlo: No conviene acosarlo porque se cierra más en sí mismo; hay que demostrarle respeto por su intimidad y por su deseo de no externar sus verdaderas razones; para el proveedor inexperto los afirmativos son clientes casi perdidos. Hay que hablarles poco, pero dejando claro el deseo de darles el mejor servicio; esto hace, a veces, que su actitud sea más abierta.

El cliente **bromista** es aquel cuya actitud carece de formalidad y enfrenta al vendedor mediante chistes o frases humorísticas; usa la ironía o la broma para evitar la compra.

Puntos fuertes: Es agradable y sabe que por su simpatía se le puede llegar a perdonar muchas cosas, incluso no comprarnos. Da la impresión de estar muy seguro de sí mismo, y cuando se siente acorralado le basta una broma para evadirse y evitar el cierre de la venta.

Puntos débiles: Si encuentra alguien más hábil para las bromas le da miedo ser derrotado y entonces sí queda atrapado por el proveedor. Habla sin fijarse mucho en lo que dice, por lo que sus propias palabras pueden ser usadas en su contra.

Cómo tratarlo: Se le debe tratar con el mismo desenfado con que él nos trata. La imagen de un proveedor alegre y entusiasta, pero respetuoso y formal, le perturba, dando un peso muy fuerte a los argumentos que éste pueda esgrimir.

El cliente de tipo **hablador**, simplemente, no se calla. Habla y habla sin que sea posible interrumpirlo.

Puntos fuertes: Su palabrería sirve como un escudo que lo protege de los argumentos de los vendedores, pero, sobre todo, tiene necesidad de

ser escuchado por alguien. Al principio su conversación es agradable y suele tener anécdotas interesantes.

Puntos débiles: Con cierta frecuencia busca más quién lo escuche que cerrar una negociación con un cliente o un proveedor. Tiene necesidad de ser aceptado por otras personas y de recibir cariño de todo el mundo y en todas las formas. Le importa mucho su imagen ante los demás.

Cómo tratarlo: Al momento de conocerlo se le debe escuchar un rato. Poco a poco deberemos orientarlo hacia los temas que nos interesan a nosotros, pero hay que ubicarlo constantemente. Conforme se repiten nuestras visitas, gradualmente hablará menos, aunque existirán ocasiones en que se acerque nuevamente a platicarnos de cualquier cosa.

Al cliente **orgullosa** hay que alabarlo, pues le gusta el elogio de la gente, en cualquier aspecto.

Puntos fuertes: Es una persona muy segura de sí misma que gusta de ver a los demás, en cierto modo, en inferioridad de condiciones. Siempre cree tener la razón; en general, se considera el mejor y suele conseguir lo que quiere.

Puntos débiles: No suele aceptar sus errores, ni que otra persona se muestre superior a él. Encubre su inseguridad y sus debilidades bajo la apariencia de mucha autoconfianza, pero, en el fondo, se preocupa mucho por la opinión que otros tengan de él.

Cómo tratarlo: Hay que alabarle y usar la argumentación para hacerle ver que él y nosotros tenemos el mismo punto de vista, que nos interesan las mismas cosas y que criticamos las mismas deficiencias. Hay que verlo como si se tratara de un frondoso árbol bajo el cual tratamos de cobijarnos y, desde ahí, manejar nuestros argumentos de venta.

El cliente **silenciosa** no habla, sólo hasta el final y generalmente es para decir "no".

Puntos fuertes: Al igual que en el caso del cliente afirmativo, no es fácil leer su mente; cobijado en su silencio, no da pie para abordarlo; además, da la impresión de que no tiene intención de comprar.

Puntos débiles: Su silencio es muestra del recelo a ser convencido o, quizá, de inseguridad. Probablemente quisiera comprar, pero abriga todavía muchas dudas.

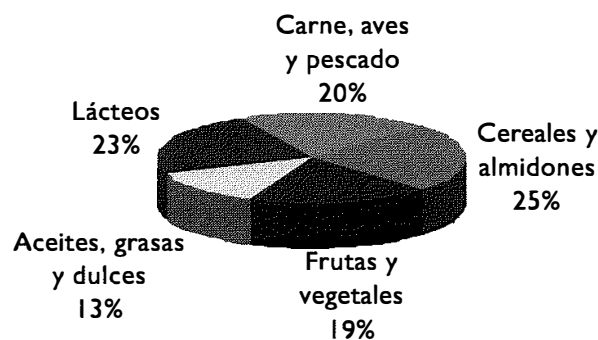
Cómo tratarlo: Nunca se le debe abordar abiertamente. No conviene forzarle a romper su silencio, sino buscar argumentos que, mediante rodeos, vayan despertando su interés. Todo esto enmarcado en el debido respeto y en una actitud amigable y comprensiva.

La alternativa de la categorización de clientes, si bien es económica y nos permite adentrarnos de manera superficial en algunos rasgos psicológicos, aporta poca solidez a la definición de estrategias más eficaces de estudio. Las nuevas tendencias de conocimiento de los clientes parten del supuesto de que hay alternativas mejores a la de encerrarlos en este tipo

de clasificación. Siempre resulta más ventajoso para la organización, aunque ciertamente más costoso, aproximarnos a su conocimiento a partir de las expectativas y actitudes que guardan en relación con nuestros servicios o productos.

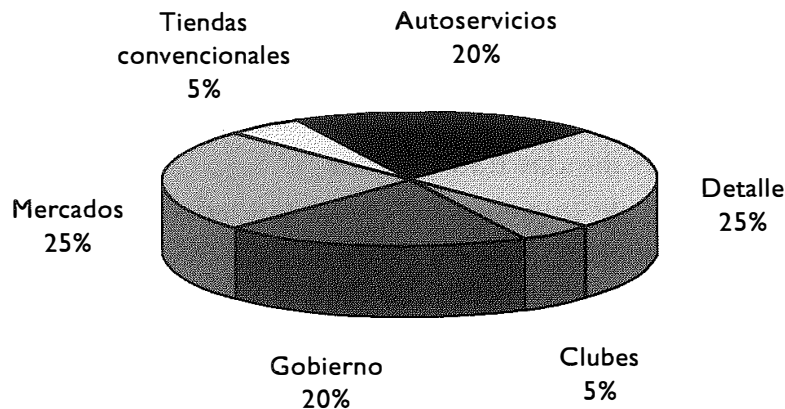
Para ello se desarrollan ahora investigaciones de hábitos de consumo, preferencias de compra, posicionamiento de productos en la mente del cliente, etcétera. Desde que Ries y Trout² iniciaron una serie de propuestas acerca de las nuevas tendencias del mercadeo, donde la mente de los clientes es el objetivo de estudio, los directivos de las organizaciones volvieron sus ojos hacia los procesos psicológicos que influyen en las decisiones de compra, de lealtad a las marcas y de identificación de un producto o servicio, como recomendable de boca en boca. Los estudios que se desarrollan en este sentido procuran conjuntar información cualitativa y cuantitativa que nos aporten el perfil real y específico de los consumidores o clientes. En las figuras 17.2 y 17.3, por ejemplo, se muestran dos gráficas tomadas de una amplia investigación de los hábitos de consumo y de compra de alimentos de los mexicanos, en la década de 1990.

Figura 17.2. Hábitos de consumo de alimentos en México



Actualmente, conceptos como *top of mind* o *mind share* se han convertido en verdaderos objetivos inmediatos, tanto por los publicistas y mercadólogos, como por los directivos en general. Mientras el primero se refiere básicamente a cuál es la marca que en términos de porcentaje evoca una muestra de clientes al solicitárseles los nombres de marcas de determinados productos, el segundo se refiere al porcentaje de veces que una muestra de clientes menciona la marca que se investiga, sin importar el orden en que lo hacen.

Datos como éstos facilitan la planeación de una organización y la determinación de las estrategias que se deben seguir a fin de lograr la preferencia de clientes y consumidores, y, como hemos visto, de ella depende la estructura organizacional y el diseño de los procesos. Por último, la distribución de roles en el trabajo se deriva de dicha cadena.

Figura 17.3. Las ventas por volumen en México

Mercadotecnia y psicología organizacional

Básicamente existen dos aspectos en que la mercadotecnia y la psicología organizacional coinciden: a) la llamada mercadotecnia interna, es decir, la que se refiere a la que la organización realiza en el interior de sí misma y cuya principal población objetivo son sus integrantes, y b) la forma en que existe una influencia mutua entre acciones de mercadotecnia y hábitos de consumo de los clientes.

Como lo muestra la figura 17.4, la llamada mercadotecnia interna se orienta, según el modelo de Berry y Parasuraman,³ a atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas más talentosas con que pueda contar una organización. Para ello se requiere asegurar siete aspectos:

1. El conocimiento de los empleados.
2. Contar con estrategias y acciones eficaces que nos permitan competir exitosamente para atraer a las personas de talento.
3. Una vez dentro de nuestra organización, o mejor si es antes de que el empleado se incorpore, ofrecerle una visión suficientemente atractiva como para que ponga en función de ella todo su esfuerzo y competencia.
4. Preparar a las personas de nuestra organización para que su desempeño sea de alta calidad.
5. Crear las condiciones para que el desempeño de las personas como integrantes de equipos sea superior a lo esperado.
6. Darles mayor libertad a los empleados a fin de que actúen con el menor número de límites.
7. Medir y evaluar el desempeño de las personas con el propósito de recompensarlo cuando éste sea alto.

En lo que se refiere a las técnicas empleadas en mercadotecnia dirigida hacia el exterior de la organización, desde el punto de vista de Masson

y Wellhoff,⁴ requieren de un fuerte soporte psicológico, especialmente las que buscan apoyar la comercialización en almacenes y tiendas de autoservicio. Ambos autores refieren las siguientes:

- 1) Estudios del consumidor.
- 2) Estudios de su comportamiento ante el autoservicio, las grandes superficies, las tiendas tradicionales.
- 3) Estudios de presentación: empaquetado, legibilidad, aceptabilidad de un producto.
- 4) Estudios de los hábitos de compra y de consumo.

Para los métodos sencillos de presentación y de gestión, los mismos autores hablan de:

- 1) Estudios de los lineales.
- 2) Estudios del mobiliario.
- 3) Rotación y rendimiento.
- 4) Aprovisionamiento y gestión de inventarios.
- 5) Colocación real de cada producto.

Sobre el conocimiento del establecimiento:

- 1) Conocimiento del cliente, política, vocación, reglas propias, reparto de las secciones.
- 2) Conocimiento de cada tipo de establecimiento, de cada método de venta.

En relación con las técnicas de animación y de promoción:

- 1) Utilización de los esfuerzos promocionales y publicitarios de la empresa.
- 2) Orientación para la creación de materiales de punto de venta eficaces.
- 3) Orientación de los movimientos de diversificación.

Por último, sobre los métodos de información:

- 1) Las informaciones controlables sobre la empresa, los productos, los programas de lanzamiento, de sostenimiento, de publicidad, de promoción, las variaciones de mercado, las perspectivas a corto plazo.

En una visión amplia de las relaciones entre mercadotecnia y consumidores, en la figura 17.5 se resumen los puntos donde la primera, bajo sus diferentes facetas, se relaciona con los clientes de una organización. Como puede observarse, tanto la mercadotecnia de preproducción, como la de postproducción, así como la producción misma y el consumo, ejercen un fuerte impacto en la creación de conciencia en los consumidores sobre las características que pueden esperar de dichos productos. Todas ellas también inducen a realizar pruebas sobre el cliente, así como a profundizar en sus beneficios y en la manera de que adquiera lealtad a cierta marca.

Figura 17.4. Aspectos esenciales de la mercadotecnia interna
Adaptado de Berry y Parasuraman (1991)

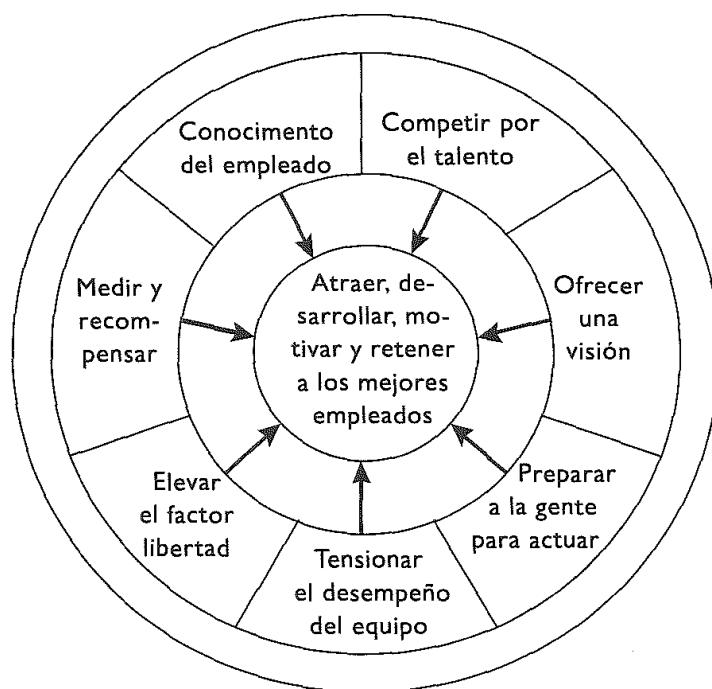
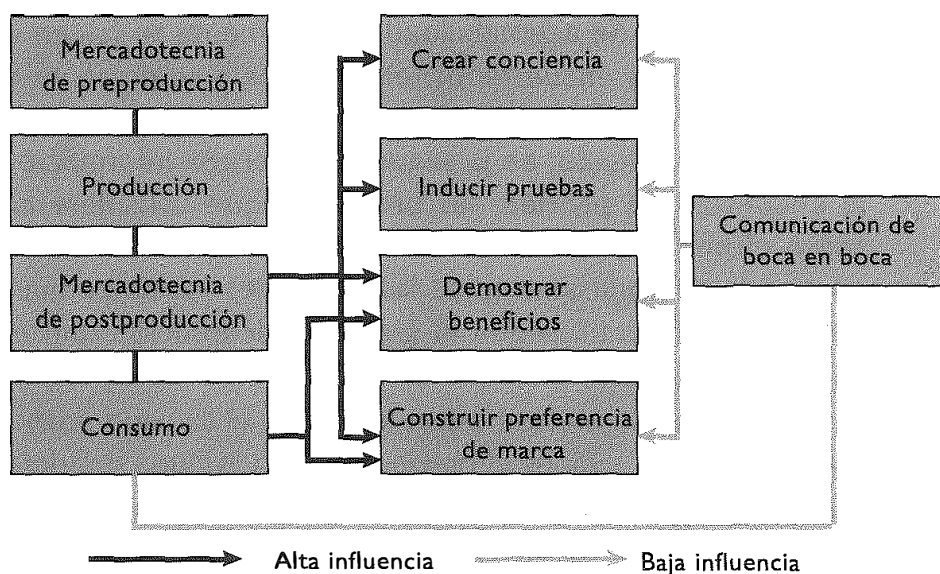


Figura 17.5. Naturaleza y roles de la mercadotecnia de bienes
Adaptado de Berry y Parasuraman (1991)



Además, el consumo refuerza el convencimiento de tales beneficios y afirma la lealtad a la marca.

Por otra parte, la comunicación de boca en boca, es decir, la que los consumidores realizan directamente con sus familiares, amigos y conocidos al comentarles sobre las características de los productos, influye de manera mucho menos importante en los cuatro roles: aumentar la conciencia, inducir pruebas, demostrar los beneficios, por una parte, y el afianzamiento, por otra, de la lealtad hacia una marca.

Como se puede observar claramente en la figura 17.5, los mecanismos psicológicos de reacción de las personas se activan preferentemente ante la comunicación masiva, como son los anuncios de televisión, radio, etcétera.

La mercadotecnia de pre y postproducción suele utilizar diversos tipos de estudios en relación con los productos que se pretende fabricar y comercializar. Antoine⁵ identifica las siguientes pruebas como las principales herramientas que se pueden aplicar en este sentido:

1. Pruebas de concepto.
2. Pruebas de aceptabilidad.
3. Pruebas de precio.
4. Pruebas de envase.
5. Pruebas de nombres y marcas.
6. Pruebas de venta o mercados piloto.

En el caso de las pruebas de concepto, nos permiten descubrir, antes de la fabricación del producto, las ventajas y desventajas previsibles del mismo, saber qué es importante y qué no lo es a los ojos del público, y “si la persona tendría la intención de comprar dicho producto”, aun cuando “la experiencia ha demostrado que el público siempre es más favorable a las pruebas *a priori* que cuando se comporta como comprador y consumidor”.

En la prueba de aceptabilidad generalmente se hacen dos visitas a cada uno de los encuestados; en la primera se presenta el producto, sus condiciones de uso y en qué condiciones el encuestado podrá probar dicho artículo; en la segunda se recaba información y se invita al encuestado a plantear las preguntas que considere convenientes sobre el producto. Buena parte de las pruebas de este tipo consiste en que la persona jerarquice las diferentes variables que componen un nuevo producto, según el grado de aceptación que él manifiesta sobre cada una.

Las pruebas de precio buscan identificar el llamado *precio psicológico óptimo*, es decir, cuál es el precio que el individuo considera que estaría dispuesto a pagar para adquirir un artículo como el que se le presenta.

En las pruebas de envase también intervienen, de manera decisiva, múltiples factores psicológicos, especialmente en los colores que se emplean, los tipos de envase, los materiales utilizados, las texturas, y otros.

¿Podría un tequila de reserva numerada ser envasado en bolsa de plástico, para el relleno de licoreras de lujo? ¿Qué impacto causa en los consumidores de pescado enlatado utilizar una etiqueta color naranja y roja? Preguntas como las anteriores son el tema de análisis en estas pruebas. Como podrá observarse, básicamente se refieren a escalas de medición de actitudes.

Una situación similar se presenta en el caso de nombres y marcas de productos. ¿Podría llevar un detergente lavavajillas la marca de "El Cochinito"? ¿Sería aceptable por los consumidores una marca de cereal para niños llamado "Juanito el Obeso"?

Por último, en las pruebas de venta se analizan los hábitos de consumo de la población objetivo y se trata de determinar cuáles serían los mejores mecanismos de comercialización de los productos. Por ejemplo, no es deseable promover la venta de tacos mediante opciones de telemarketing televisado, ofreciendo "si usted hace su pedido en los próximos 15 minutos reciba un 10% de descuento adicional"; pero esa opción es recomendable en el caso de aparatos de ejercicio aeróbico.

El caso es diferente si se trata de la mercadotecnia de un servicio, como se presenta en la figura 17.6. Aquí la comunicación de boca en boca es tan eficaz como la que puede tener una adecuada estrategia mercadológica de preventa, tanto en el aspecto de crear conciencia sobre la existencia del servicio, como en el de inducir la prueba del mismo. Por otra parte, su efecto es significativamente más débil en el caso de demostrar los beneficios y de construir la preferencia y la lealtad a la marca. En estos dos últimos roles, la comunicación de persona a persona es mucho más eficaz.

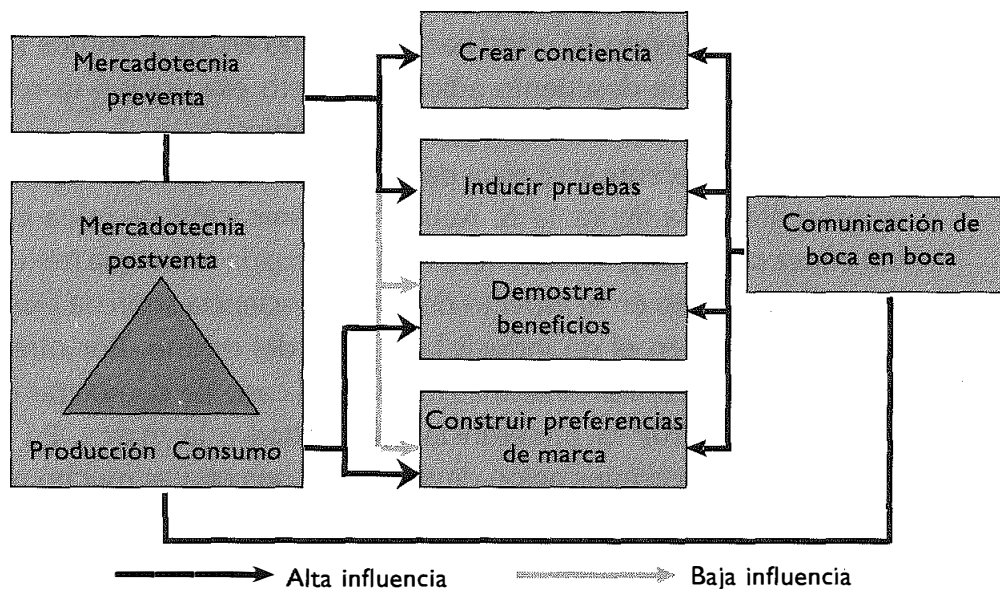
La mercadotecnia postventa, aunada a la producción o generación del servicio y al consumo del mismo (porque en el servicio las tres se presentan en forma simultánea), tiene mayor eficacia en lo que se refiere a construir preferencia de marca y a constatar los beneficios, a la vez que tiene un efecto muy favorable en impulsar la comunicación de boca a boca. Estas diferencias se deben fundamentalmente a que los consumidores reaccionan de manera distinta ante los productos y los servicios. La naturaleza propia del producto permite que sus beneficios sean constatables a través de la simple observación, como cuando se habla del prestigio que supone la posesión de un lujoso automóvil. En cambio, en los servicios es prácticamente imposible constatar sus beneficios mediante la mercadotecnia, como en el caso de la satisfacción que experimenta un comensal que acaba de disfrutar de una extraordinaria comida en un restaurante especializado en comida vegetariana.

Todos los estudios de mercadotecnia tienen como propósito crear vínculos entre los productos y los servicios, entre las marcas, las compañías y los consumidores. Estos esfuerzos han de ir concatenados con la manera en que el personal se relaciona directamente con los clientes en la entrega de los servicios o productos.

Para iniciar una buena relación con un cliente es recomendable lo siguiente:

- 1) No dejarse llevar por prejuicios.
- 2) "Ponerse en sus zapatos"
- 3) Prepararse anímicamente a fin de visualizar de manera propicia nuevas posibilidades en la relación.
- 4) Repasar la información que él pueda requerir sobre nuestra empresa y nuestros productos.
- 5) Prepararse a escucharlo.

Figura 17.6. Naturaleza y roles de la mercadotecnia de servicios adaptado de Berry y Parasuraman (1991)



El aseguramiento de la calidad de los productos

A partir de la década de 1950 se comenzó la utilización de varias técnicas que contribuyen a la mejora de los sistemas de producción, a fin de lograr repercusiones positivas en la calidad de los productos. Nombres como Deming, Juran y Crosby comenzaron a ganar popularidad por la valía de sus aportaciones y por los extraordinarios resultados logrados en compañías que se adherían a su filosofía. A partir de ellos, se logró popularizar conceptos como el aseguramiento de la calidad, la calidad total, etcétera; además, se formalizó el uso de herramientas de calidad. Podemos decir que la búsqueda de la calidad se ha apoyado en dos grandes tendencias, el uso de herramientas estadísticas y el uso de herramientas de ingeniería.

Como lo establece la ASQC, las siete herramientas estadísticas de calidad son instrumentos que ayudan a las organizaciones a comprender sus procesos y a mejorarlos. Las herramientas son: el diagrama de causa-

efecto, la hoja de verificación, la gráfica de control, el diagrama de flujo, el histograma, el diagrama de Pareto y el diagrama de dispersión.

El diagrama causa-efecto es una herramienta para analizar la dispersión de los procesos. También es conocido como diagrama de Ishikawa, porque fue desarrollado por Kaoru Ishikawa, o diagrama de espina de pescado, ya que su figura recuerda el esqueleto de un pez. El diagrama ilustra las principales causas y subcausas que provocan un cierto efecto (síntoma).

La hoja de verificación es un instrumento de registro. Se diseña para ser utilizada por el cliente, a fin de permitirle una fácil interpretación de los datos anotados. A veces se le confunde con las hojas de datos o las listas de verificación.

El diagrama de flujo es una representación gráfica de los pasos de un proceso. Estos diagramas se dibujan para lograr una mejor comprensión de un proceso.

Un histograma es un sumario de la variación de un conjunto de datos. La naturaleza gráfica del histograma permite a las personas captar patrones que de otra manera serían difíciles de identificar en una simple tabla de números.

El diagrama de Pareto es una herramienta gráfica para clasificar las causas de más a menos, según su significación. Se basa en el principio de Pareto, que fuera definido por primera vez por Juran, en 1950. El principio de Pareto, llamado así en honor del economista del siglo XIX Vilfredo Pareto, establece que la mayoría de los efectos provienen de un número relativamente reducido de causas; o sea, el 80% de los efectos provienen del 20% de las causas posibles.

El diagrama de dispersión es una técnica gráfica para analizar las relaciones entre dos variables. En ella se representan dos conjuntos de datos, usando el eje de las *y* para representar la variable predecible y el eje de las *x* para la variable con la que se realizará la predicción. La gráfica muestra posibles relaciones.

Todas estas herramientas se emplean dentro de una metodología a la que se conoce como diseño de experimentos. Éste es un plan formal que detalla las especificaciones para conducir tales experimentos, como son: respuestas, factores, niveles, bloques, tratamientos, y otras herramientas.

Sin embargo, las meras herramientas no son suficientes, como lo puntualiza la misma ASQC; el liderazgo es una parte esencial del esfuerzo de mejora de la calidad. Los líderes organizacionales deben establecer una visión, comunicarla a los integrantes de la organización y proveer las herramientas y el conocimiento necesarios para el logro de dicha visión.

Crosby⁶ considera que las características que debe tener el estilo gerencial para apoyar cualquier programa de calidad son las siguientes:

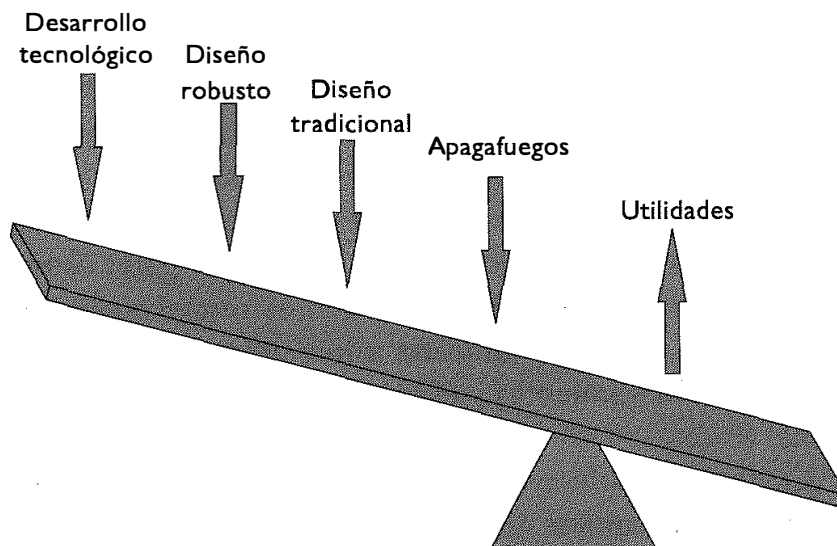
- 1) Escuchar.
- 2) Cooperar.
- 3) Ayudar.
- 4) Transmitir.
- 5) Crear.
- 6) Implementar.
- 7) Aprender.
- 8) Dirigir.
- 9) Seguir.
- 10) Fingir.

Otro autor que ha puesto un énfasis especial en el papel de los líderes y su comportamiento es Juran.

Por su parte, entre las herramientas con base en la ingeniería sobresalen los métodos de Taguchi. Éstos conforman un sistema orientado a la reducción de costos que acentúa la aplicación de estrategias de ingeniería, más que de técnicas estadísticas avanzadas. Sus métodos se basan en el empleo de experimentos a pequeña escala para reducir la variabilidad y encontrar la mejor relación de costo-eficiencia. Con ellos es posible monitorear y mantener la calidad en la producción; además, permiten captar grandes cantidades de información en un tiempo muy breve y de manera precisa para obtener procesos y productos de bajo costo y alta confiabilidad.

En general, cuanto más a fondo se logre la aplicación de un método de calidad (véase la figura 17.7) mayor será el apalancamiento que produce en la mejora, a la vez que son menores el costo y el tiempo. Los métodos de Taguchi se han aplicado principalmente en:

Figura 17.7. Impacto del método Taguchi en las utilidades de una empresa



- 1) Mejorar productos ya existentes.
- 2) Mejorar el proceso de un producto específico.

Los métodos de Taguchi requieren de una nueva manera de pensar acerca del desarrollo de los productos. Estos métodos difieren de otros en que se centran en la etapa de diseño y en el desarrollo de los productos, y expresan las mejoras de calidad y de costo en términos monetarios. La clave del liderazgo competitivo es la introducción oportuna de productos de alta calidad al precio correcto. Alcanzar la máxima eficiencia y eficacia en el proceso de investigación y desarrollo es determinante en este esfuerzo.

Un diseño robusto no requiere únicamente ser fuerte; además, debe ser flexible, simple, eficiente, a prueba de inexpertos; debe dar origen a un producto o proceso que produzca consistentemente un alto nivel de desempeño "en vez de estar sujeto a un amplio rango de cambios para satisfacer a los clientes o a las condiciones de manufactura ..."

La ingeniería tradicional se centra en resolver problemas, analizar fallas, usar un proceso repetitivo de diseñar-construir-probar, probar un solo factor a la vez, apagar fuegos y estudiar en detalle los problemas asociados con las interacciones de los factores implicados. Esta aproximación cuesta más, consume más tiempo y no siempre es exitosa.

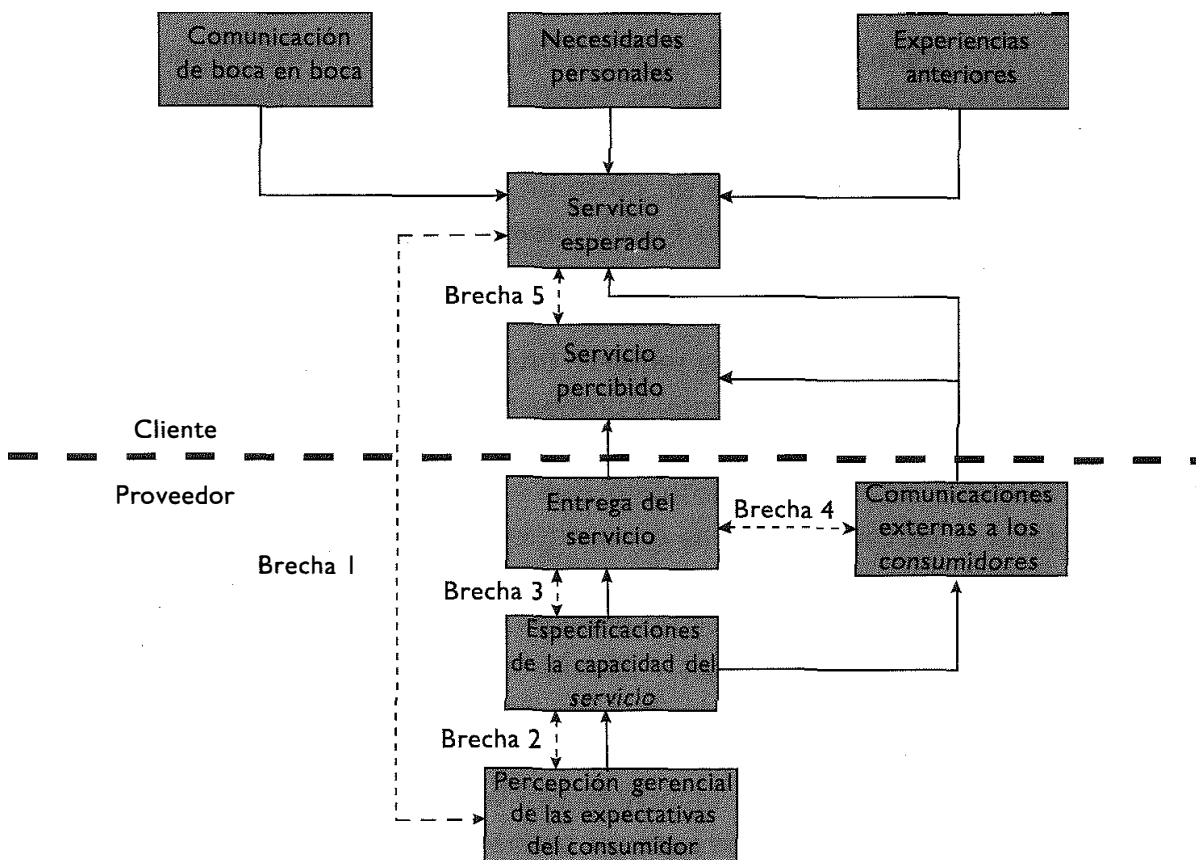
La aproximación de Taguchi facilita la realización de experimentos y el desarrollo de prototipos para ser probados en múltiples factores. Esto se llama diseño robusto y provee una manera de mejorar los productos y los procesos con más eficiencia y a un costo eficaz.

Las cinco brechas de un servicio de calidad

Después de más de cinco años de investigación, Berry y Parasuraman generaron el modelo que se presenta en la figura 17.8, en la que se muestra la manera de balancear las percepciones y expectativas de los clientes y consumidores de un servicio⁷, para asegurar la calidad del mismo. En este modelo se presentan las cinco principales fuentes de insatisfacción de los clientes, a las cuales llamaron brechas. Por ejemplo, en el caso de la brecha 5, si un cliente espera que el servicio que va a recibir sea de determinada manera y con ciertos estándares de calidad, y lo que recibe no corresponde a sus expectativas, entonces surge la insatisfacción.

De la misma manera pueden ser analizadas las otras cuatro brechas: a) brecha 1, entre el servicio que se espera recibir y la percepción que tiene la gerencia o administración de la organización proveedora sobre lo que son las expectativas del cliente; b) brecha 2, entre esta última y las especificaciones que se elaboran en el interior de la organización sobre lo que se supone que ellos consideran un servicio de calidad; c) brecha 3, entre tales especificaciones y la manera concreta como el servi-

Figura 17.8. Modo conceptual de la calidad de servicios



cio es entregado al cliente, es decir, el grado en que tales especificaciones son cumplidas en el momento de la entrega, y d) brecha 4, entre el cumplimiento de las especificaciones y las comunicaciones que hace la organización hacia el exterior sobre las características de su servicio.

La manera de garantizar que un servicio sea de alta calidad consiste en llevar esas cinco brechas a su mínima expresión, tratando de acercarse en lo posible para cumplir con lo que el cliente espera, lo que la gerencia concibe, las especificaciones sobre cómo debe prestarse el servicio, el apego a las mismas en el momento de entregarlo y los comunicados o mensajes que la organización envía al exterior. Por ello, es totalmente realista concluir que un servicio de calidad consiste básicamente en hacer coincidir percepciones y comunicaciones entre cliente y proveedor y entre proveedores.

Métodos de aseguramiento de la calidad de los servicios

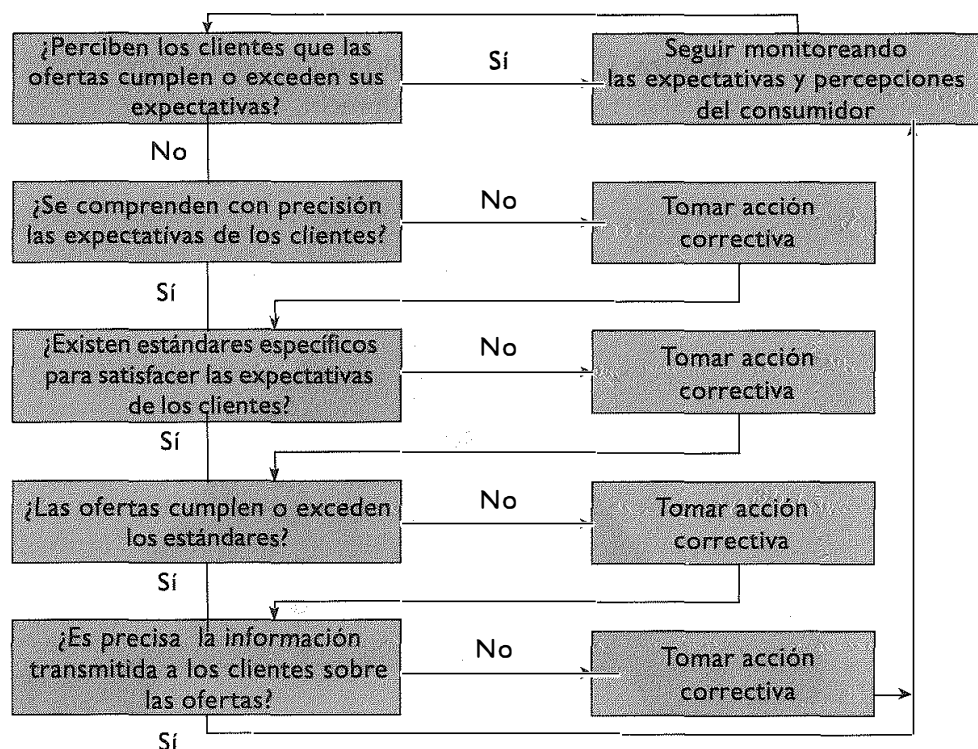
Otros autores hablan de algunas herramientas que pueden ayudar en el aseguramiento de la calidad de los servicios. Las herramientas de servicio que plantea McCann son:

- 1) Servir por el placer de servir.
- 2) No sustituir la conveniencia por el servicio.
- 3) Recordar que en cada queja existe una solicitud de servicio.
- 4) Manejar los momentos de la verdad.
- 5) Preocuparse por los clientes e invitar al propio jefe a preocuparse por el prestador del servicio.
- 6) Los gerentes no son responsables del trabajo que realiza su gente, sino de la gente que lo lleva a cabo.
- 7) El placer que se experimenta en los negocios se debe al servicio que se ofrece al cliente, no a lo que se le vende.
- 8) La gente no identifica el servicio excelente si no se le indica en dónde encontrarlo.
- 9) Reconocer el servicio que se le brinda y permitir que le sirvan.

Por su parte, Albrecht puntualiza la importancia de cuidar los momentos de la verdad. El momento de la verdad es un episodio en el cual el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de una organización y se forma una impresión de la calidad de su servicio. Como en el caso de un restaurante, equivale a la recepción a la entrada, la presentación del mesero, la presentación de los platillos, etcétera.

Berry y Parasuraman proponen un modelo para la medición y el mejoramiento continuo de un servicio de calidad (véase la figura 17.9).

Figura 17.9. Modelo del proceso de la medición y el mejoramiento continuo de un servicio de calidad



Cuando los servicios se prestan en el interior de una misma organización hay que tomar en cuenta cuatro pilares fundamentales:

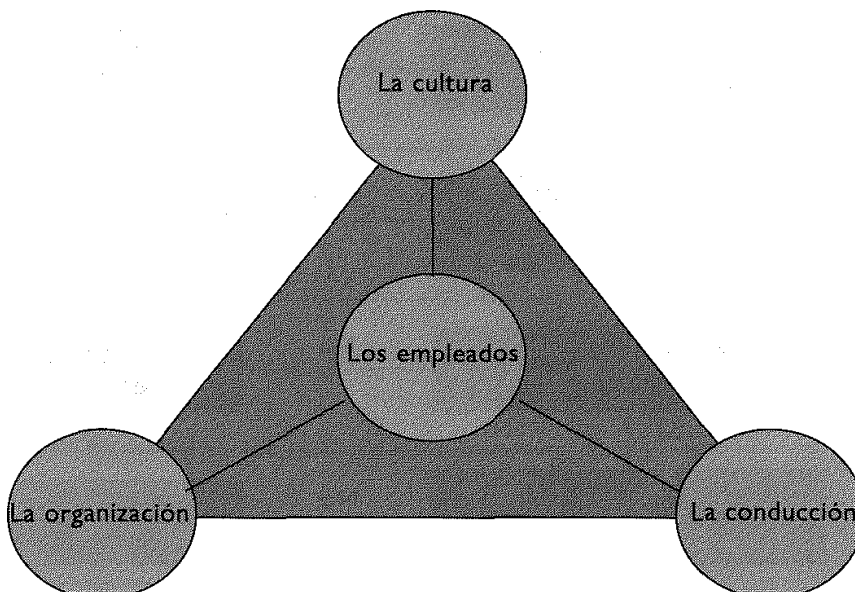
1. La cultura de la organización.
2. La organización misma, en cuanto a su estructura, procesos y procedimientos.
3. La conducción, o sea, el estilo de liderazgo que prevalece en ella.
4. Los empleados encargados de la prestación del mismo.

Cuando estos elementos se encuentran en armonía se beneficia a los usuarios del servicio, a la vez que se incrementan los niveles de productividad y de satisfacción del personal; a esto se refiere la figura 17.10.

Con alguna frecuencia, los servicios no cumplen con la calidad esperada por algo que Albrecht llama los siete pecados del servicio interno; éstos traslucen, en cierto modo, algunos rasgos psicológicos, como negativismo, sadismo, deseo de poder, etcétera. Los siete pecados del servicio interno son:⁸

1. El agujero negro; todo entra, pero nada sale.
2. El rebote; rechazo de trámites frecuente por motivos de procedimiento.
3. El decreto; dar normas sobre qué harán o qué no harán los demás en el futuro.
4. Los vigilantes; el placer sádico de hallar errores.
5. El negativismo; la tendencia a ejercer el placer del veto.
6. La fábrica de papel, la cual llena a sus usuarios de formularios y solicitudes cada vez que se les solicita algo.
7. Las competencias internas; las barreras de los servicios son el egoísmo y las actitudes.

Figura 17.10. El triángulo del servicio interno
Adaptado de Albrecht, 1990



La psicología del consumidor

En los últimos años se ha comprendido que no se gana mucho en las organizaciones haciendo estudios en abstracto sobre la llamada psicología del consumidor, sino que estas investigaciones han de hacerse en forma relacional. Por ejemplo, no es tan importante saber qué efectos produce en los consumidores el color azul, como identificar si ellos prefieren que el detergente que estamos pretendiendo lanzar al mercado les resulta más atractivo de color azul que de color verde. Las actitudes de los consumidores no se presentan en abstracto, sino que son preferencias que se plasman sobre los objetos o los servicios concretos que pretendemos hacer llegar hasta ellos. Por lo anterior, se ha preferido desarrollar herramientas que nos permitan conocer, en el menor tiempo posible y con la mayor amplitud y precisión del momento, sus preferencias en relación con los siguientes conceptos:

El despliegue de la función de calidad (QFD) es un método estructurado, en el cual los requerimientos del cliente se traducen en requerimientos técnicos apropiados para cada una de las etapas de desarrollo y producción. Frecuentemente se hace referencia al QFD como “escuchar la voz del cliente”.

Como mencionan Eureka y Ryan:⁹

El QFD se usa frecuentemente en conjunción con los métodos de Taguchi en Japón. Los dos procesos son complementarios en su naturaleza. El QFD identifica las relaciones entre los insumos (los aspectos relacionados con el “cómo”) y los productos (aspectos relacionados con el “qué”), así como con los insumos aparentemente en conflicto que deben ser balanceados. Durante el proceso de QFD surgen muchas preguntas, como “¿de qué naturaleza son esas relaciones?” y “¿qué tanto valen los aspectos relacionados con el ‘cuánto?’”.

Los métodos de Taguchi definen la naturaleza de esas relaciones y optimizan los insumos conflictivos. Los métodos de Taguchi desensibilizan los productos de los insumos incontrolables, lo que reduce la variación de desempeño. Esta reducción en la variabilidad produce reducciones de costos y mejora el desempeño y la calidad.

Los beneficios tangibles que brinda este método son:

- 1) Reducción de los tiempos de desarrollo.
- 2) Virtual eliminación de los últimos cambios de ingeniería.
- 3) Menores costos de diseño.
- 4) Impulso al ajuste del diseño.
- 5) Control económico de la fabricación.

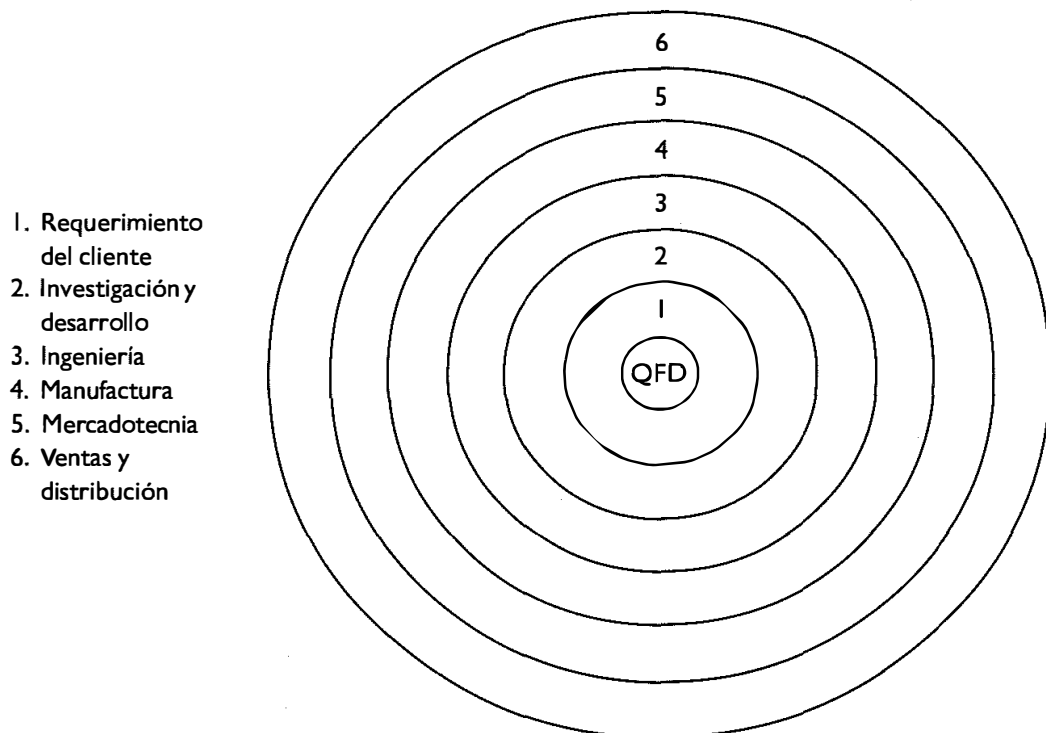
Los intangibles son:

- 1) Incrementos en la satisfacción de los consumidores.
- 2) Estabilidad de la actividad de planeación del aseguramiento de calidad.

- 3) Creación de un “paquete documentado” de QFD (frecuentemente se aplica a la totalidad de la familia y hay transferencia del conocimiento almacenado).
- 4) Establece las bases para la mejora de la planeación.

En la figura 17.11 se muestra la manera en que el QFD influye, desde el interior, en el proceso de fabricación de un producto. Al poner en claro los requerimientos del cliente se impulsan la investigación y el desarrollo de nuevos productos o la adecuación de los ya existentes. Esas investigaciones sirven de base para la labor de ingeniería en las industrias, mismas que guían a la manufactura. Con el producto así fabricado se puede trabajar en una mercadotecnia mucho mejor orientada, la que a su vez impacta favorablemente en las ventas y en la distribución.

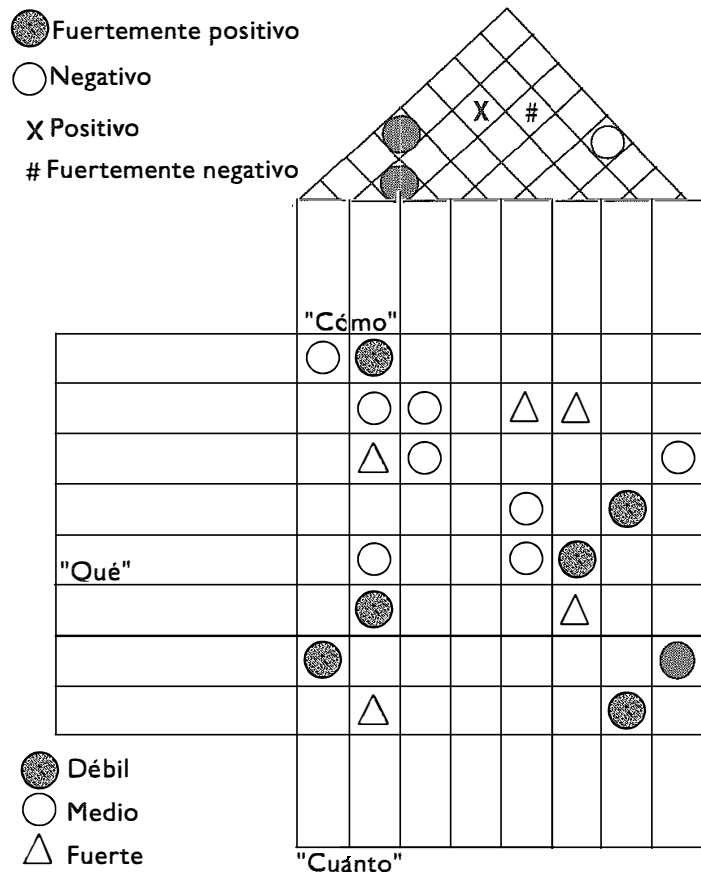
Figura 17.11. Traducción de requerimientos del cliente en requerimientos organizacionales



El QFD se concretiza en la construcción de la llamada “Casa de la calidad”, que se muestra en la figura 17.12. Como puede observarse, en un solo gráfico se resumen las respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué espera el cliente en relación con el producto o servicio que le estamos ofreciendo?
2. ¿Cómo prefiere que se lo entreguemos? ¿Con qué características?
3. ¿En qué cantidad lo prefiere?
4. ¿Qué interrelaciones desea el cliente que mantengan las respuestas a estas tres preguntas?

Figura 17.12. La casa de la calidad



Autoevaluación

1. ¿Qué diferencia existe entre un cliente interno y uno externo?
2. Describa los tipos de clientes volcánico y bromista.
3. ¿Cuáles son las principales herramientas estadísticas de calidad?
4. ¿En qué consisten las cinco brechas para asegurar la calidad de un servicio?
5. ¿Cómo se interrelacionan la mercadotecnia y la psicología organizacional?

Ejercicios en clase

1. Junto con tres de tus compañeros trabaja en un proyecto para la mejora de los servicios estudiantiles que se le brindan a los alumnos de la institución donde estudias.

Ejercicios en campo

1. Investiga en dos organizaciones de tu comunidad cuáles son los programas que están desarrollando en favor de sus clientes o consumidores y qué apoyo piensan que les pueda proporcionar la psicología en esos esfuerzos.

Lecturas complementarias

Sobre el tema es recomendable el libro de McCann, Ron, *El placer de servir*, México, Pax, 1991.

Referencias bibliográficas

- ¹ McCann, Ron, *El placer de servir*, México, Pax, 1991.
- ² Al Ries, Jack Trout, *The 22 Immutable Laws of Marketing: Violate Them at Your Own Risk*, Estados Unidos, Harperbusiness, 1994./Al Ries, Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind*, Estados Unidos, Warner Books, 1993./Al Ries, Jack Trout, *Marketing Warfare*, Estados Unidos, McGraw-Hill, 1997.
- ³ Berry y Parasuraman, *Marketing services. Competing through quality*, Nueva York, The Free Press, 1991.
- ⁴ Masson y Wellhoff, *El merchandising: rentabilidad y gestión del punto de venta*, México, Planeta, 1990.
- ⁵ Antoine, Jacques, *El sondeo, herramienta de marketing*, Madrid, Deusto, s/f.
- ⁶ Crosby, Philip, *La calidad es gratis*.
- ⁷ Zeithaml, Parasuraman y Berry, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, Nueva York, Free Press, 1990.
- ⁸ Albrecht, Karl, *Servicio al cliente interno*, México, Paidós, 1990.
- ⁹ Eureka, W. Y. y Ryan, N., *The customer driven company. Managerial perspectives on QFD*, Michigan, ASI Press.

GLOSARIO

accionariado Estrategia seguida por ciertas empresas para convertir a todos sus trabajadores en accionistas. Tiene un gran valor como motivador y propiciador de la participación. Consiste en entregar, o vender, en condiciones preferenciales, algún porcentaje de las acciones de la compañía.

agradabilidad Concepto empleado por Will Schutz para describir la sensación transmitida por una persona, cuando nos encontramos ante su presencia, de agradarnos a nosotros mismos. La agradabilidad es un sentimiento relacionado con la intimidad, que somos capaces de transmitir cuando nos encontramos en compañía de otros.

análisis transaccional Corriente psicológica desarrollada por Eric Berne, la cual proponía la traducción de los conceptos psicoanalíticos a un lenguaje más sencillo. Su propósito era analizar las transacciones o relaciones de una persona con otras, postulando que generalmente se adopta el rol de padre, adulto o niño, así como, en algunos casos, la combinación de todos ellos.

aseguramiento de la calidad total Término acuñado para referirse a la estrategia de un negocio, mediante la cual cada parte de su proceso de producción o de prestación de un servicio asegura la calidad del mismo. Es decir, si cada parte del proceso se preocupa por asegurar que las acciones que lo componen generen un producto o servicio de calidad, el resultado será, por lo tanto, la calidad total.

assessment center Técnica de observación desarrollada para valorar a las personas en condiciones de trabajo muy similares a las que enfrentan o enfrentarán en una ocupación determinada, a fin de analizar los tipos de comportamiento que presentan y tomar decisiones sobre su adecuación a un puesto y sus necesidades de capacitación y desarrollo para el mismo.

audionoticieros Medio de comunicación empleado en algunas compañías para informar a sus empleados sobre los aspectos más relevantes de éstas. Se trata de la grabación de audiocintas con información importante acerca de la descripción de una compañía, con el fin de distribuirlas a todos los miembros del personal.

- autoaceptación** Sensación de agrado que experimenta una persona consigo misma; el grado en que se acepta tal como es y asume tanto sus puntos fuertes y débiles, como sus cualidades y defectos.
- autocensura** Manera en que una persona se inhibe a sí misma para no expresarse o actuar como desearía hacerlo en ciertos momentos, motivada por el temor de herir a otros, transgredir reglas sociales o exponerse a agresiones u otro tipo de amenazas.
- autocomprensión** Capacidad de comprensión de una persona hacia sí misma. Se refleja en la manera en que se explica su propia conducta, sentimientos, valores u opiniones, quedando con la sensación de ser totalmente honesta consigo misma.
- autoconcepto** Idea que cada persona posee de sí misma. El autoconcepto determina los sentimientos de cada individuo acerca de su propia persona. Si tiene ideas positivas sobre él mismo, su autoconcepto es favorable y su autoestima suele ser alta.
- autoconciencia** Conocimiento que toda persona tiene de sí misma y grado al que se reconoce en cada uno de sus pensamientos, sentimientos o actos. Tener conciencia de uno mismo.
- autodesarrollo** Es el conjunto de acciones emprendidas por un individuo para aprender nuevos conocimientos, promover habilidades que no poseía, adoptar otras actitudes o apreciar otros valores, de tal suerte que aumente su capacidad de realización de acciones, generación de ideas, conceptualización del cosmos, identificación del sentido de su existencia, y aceptación de sí mismo, para experimentar paz interior y felicidad.
- autodeterminación** Facultad de una persona para controlar su propia existencia.
- autoestima** Valor que toda persona se atribuye para sí misma. La alta autoestima es una cualidad importante para una elevada productividad, el éxito en la vida y el autodesarrollo. Los sentimientos que Schutz identifica como vinculados a la autoestima son sentirse importante, competente y agradable.
- autogestivo** Sinónimo de autodirigido.
- automotivado** Término que se aplica a la persona que es capaz de motivarse a sí misma. En sentido estricto, todos los seres humanos nos automotivamos, puesto que nada en el exterior es capaz de lograrlo.
- batería de pruebas psicométricas** Conjunto de instrumentos psicológicos de medición de diferentes capacidades y características, que se conforma con fines específicos. Se emplea comúnmente en la selección de personal en las organizaciones, aunque en otros ambientes también se utiliza para clasificar o diagnosticar posibles dificultades de índole psicológica.
- cálculo probabilístico** Cálculo de probabilidades de que ocurra un acontecimiento determinado.

- capacitación** Conjunto de acciones que tienen por objeto preparar a una persona para que logre un mejor desempeño en su trabajo. La capacitación generalmente se refiere a la adquisición de conocimientos o al desarrollo de habilidades.
- ciclos de balance** Dentro de la terminología de Peter Senge, son los ciclos que integran un proceso de trabajo y tienden a equilibrar el crecimiento o decrecimiento del mismo.
- ciclos de reforzamiento** También entre los conceptos generados por Senge, constituyen los ciclos de trabajo o partes de un proceso que tienden a generar un efecto de crecimiento o decrecimiento constantes del mismo.
- clima organizacional** Grado de satisfacción de los integrantes de una organización por trabajar en ella. Generalmente, en este nivel se toman en cuenta aspectos como la comunicación, el nivel salarial, el estilo de liderazgo, etcétera.
- coaching leadership** Concepto tomado del inglés que describe las conductas de un líder que actúa más como *coach* (entrenador deportivo) con su equipo de trabajo, que como jefe autocrático.
- cognoscitivo** Referente al conocimiento.
- competente** Uno de los sentimientos identificados por Schutz que se relaciona directamente con la autodeterminación y la autoestima.
- competitividad** Característica mediante la cual personas, grupos u organizaciones adquieren la propiedad de ser aptos para competir.
- conductismo** Corriente o escuela psicológica que propone que esta ciencia debe estudiar únicamente la conducta de los individuos. Entre sus más destacados exponentes se encuentran Watson y Skinner. En México ha sobresalido Emilio Ribes Iñesta.
- conductual** Referente a la conducta.
- conflicto** Combate y angustia del ánimo. Apuro o situación desafortunada, de difícil salida. Antagonismo, rivalidad. Desde el punto de vista organizacional, los conflictos son inevitables, a la vez que constituyen grandes oportunidades de lograr cambios que repercutan en el crecimiento y desarrollo de la organización.
- consciente** Se refiere a la función mental de cobrar conciencia o percibirse de algo, es decir, de convertir la sensación en percepción.
- counseling** Anglicismo con que se denomina el conjunto de técnicas psicológicas que ayudan a las personas a lograr una mejor toma de decisiones sobre aspectos de su vida, relaciones o trabajo. Parecer o dictamen que se da o se toma, para hacer o no una cosa.
- creatividad** Aptitud para crear o inventar.
- desarrollar** Hacer pasar a un sujeto de orden físico, intelectual o moral por una serie de estados sucesivos, cada uno de los cuales es más perfecto o complejo que el anterior. El concepto de desarrollo es aplicable, entre otros, tanto a las personas como a los grupos u organizaciones.

- descapitalizar** Hacer perder las riquezas históricas o culturales acumuladas por un país, organización, persona o grupo social.
- detección de necesidades de capacitación** Identificación de los conocimientos, habilidades o competencias que requiere desarrollar cada persona, a fin de lograr un mejor desempeño en su trabajo o para prepararla ante posibles responsabilidades futuras.
- disgregar** Separar o desunir las partes integrantes de algo.
- emoción** Agitación del ánimo producida por sensaciones, ideas, o recuerdos, específicamente la que se manifiesta por una conmoción orgánica más o menos visible. En toda emoción, hay siempre un componente orgánico y uno psicológico.
- empatía** Participación afectiva y, por lo común, emotiva, de un sujeto en una realidad ajena. Coloquialmente, suele decirse que se posee empatía en la medida en que se es capaz de comprender los sentimientos que experimenta otra persona.
- empowerment** Anglicismo con que se definen las acciones que se emprenden en el interior de una organización para dotar a sus integrantes de mayor poder de decisión sobre los procesos de trabajo en los cuales participan.
- empresa** Obra o designio que se lleva a efecto, especialmente cuando en ello intervienen varias personas. Sociedad privada mercantil o industrial, si proviene de particulares; se denomina pública, cuando ha sido creada y sostenida por el poder público.
- entrenamiento en el puesto** Serie de actividades que sirven de preparación a las personas, para desempeñar mejor su trabajo. Generalmente, el término entrenamiento se emplea para designar la relación de enseñanza-aprendizaje que emprende un empleado con mayores conocimientos o habilidades (a quien se llama entrenador) y otro que no los posee en la misma cantidad o calidad (el sujeto de entrenamiento). El entrenamiento se realiza en el propio lugar de trabajo, con las herramientas reales y los problemas cotidianos.
- ergonomía** Estudio de las condiciones de adaptación recíproca del hombre y su trabajo, o del hombre y una máquina o vehículo.
- escalable** Que puede ser escalado.
- estandarización** Acción de estandarizar. Efecto de estandarizar. Fabricación en serie siguiendo un modelo determinado.
- estandarizar** Fabricar o someter algo conforme a un tipo determinado.
- facilitador** Persona que realiza la acción de facilitar.
- facilitar** Hacer fácil o posible una cosa, empresa o desarrollo. Proporcionar o entregar datos, información e interpretaciones.
- grupos autodirigidos** Grupos de trabajo que carecen de un líder formal y adoptan un liderazgo rotativo, por el que cada miembro tiene la oportunidad de actuar como líder en las áreas que son de su especialidad.

- histograma** Gráfico utilizado en la representación de distribuciones de frecuencias.
- human side** Término con que se denomina una herramienta de diagnóstico que conjuga una valoración del estilo personal comparado contra un perfil de puesto, una valoración de la axiología y una valoración del uso preponderante de los hemisferios cerebrales de una persona.
- impecable** Incapaz de pecar. Perfecto. En el caso de los compromisos, se aplica al hecho de cumplir con todos los requerimientos solicitados, con la oportunidad, calidad y cantidad pactados.
- inconsciente** No consciente. Irreflexivo. En psicoanálisis, es una parte de la mente que permanece oculta al consciente o el yo.
- industria** Destreza o artificio para hacer una cosa. Aplicación especial del trabajo humano a un fin económico, en virtud del cual se transforman las primeras materias hasta hacerlas aptas para satisfacer las necesidades del hombre. Conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos. Conjunto de las industrias de un mismo, o de varios géneros de todo un país, o de parte de él.
- institución** Acción de instituir. Ley u organización fundamental. Casa de educación o instrucción. Órganos constitucionales del poder soberano en un Estado. En este texto, suele utilizarse como sinónimo de organización.
- interfuncional** En una organización, término relativo a varias funciones desempeñadas y relacionadas entre sí.
- interiorizar** Trasladar al interior de uno mismo. Psicológicamente, se aplica a los sentimientos, ideas o normas de comportamiento que la persona capta de su entorno y adopta como propios.
- Intranet** Red interna de información de una organización, la cual opera bajo los mismos principios de Internet.
- introyectar** En psicología, se usa como sinónimo de interiorizar.
- layout** Término con que se conoce el diagrama que representa la ubicación y conexiones de la maquinaria o instalaciones de un espacio productivo.
- líder** Dirigente, jefe. Que va a la cabeza en una clasificación.
- liderazgo** Característica que poseen los líderes. Situación de superioridad de una empresa, producto o sector económico, dentro de su medio.
- liderazgo completador** Estilo de liderazgo en el quehacer del dirigente. Consiste en contribuir con el grupo al nivel que lo haría cualquier otro integrante del mismo, sin adoptar ningún papel protagónico en sus actividades y asegurando que se logren los objetivos del equipo.
- liderazgo participativo** Estilo de liderazgo que trata de promover la mayor participación posible de los integrantes del grupo. El líder que lo practica realiza frecuentes consultas a los integrantes del grupo y les

permite expresar sus puntos de vista. A veces, promueve la toma de decisiones por mayoría de votos.

liderazgo situacional El liderazgo situacional plantea que no existe un estilo de liderazgo que sirva para todas las circunstancias, ni para todas las personas, sino que afirma que el líder debe conocer muy bien a sus seguidores, a fin de actuar con cada uno de ellos conforme a su grado de madurez.

logoterapia Sistema terapéutico desarrollado por Víktor Frankl que se basa en la búsqueda de significado, el significado de la vida y la voluntad de significado.

matricial Relativo a una matriz.

mecanismo de defensa Conjunto de comportamientos inconscientes que operan en forma automática para ayudar a la persona a mantener el equilibrio psicológico, retirando de su conciencia aquellos aspectos de sí misma que le resulten desagradables.

mercadológico Relacionado con el mercado. Término empleado frecuentemente en mercadotecnia para referirse a la vinculación de algo con su propio mercado.

miedo Perturbación angustiosa del ánimo por un peligro real o imaginario. Recelo o aprensión que uno tiene de que le suceda una cosa contraria a lo que desea.

motivacional Que posee la propiedad de motivar.

motivar Sentir interés por algo. La motivación es personal, lo que quiere decir que ninguna persona es capaz de motivar a otra, sino que cada individuo se motiva a sí mismo.

multihabilidades Diversidad de habilidades de que goza una persona en una organización y, gracias a las cuales, la persona es capaz de desarrollar eficientemente diferentes funciones o puestos.

multimedia Característica de algunos equipos de cómputo que pueden manejar archivos de texto, audio y video. Los diversos medios de información y difusión masivas.

normatividad Conjunto de normas aplicables a determinada materia o actividad.

oligopolio Mercado en el que abundan los compradores y escasean los vendedores.

óntico Relativo al ente. Lo óntico expresa el hecho de ser, independientemente de la esencia. Se diferencia de lo ontológico en que éste se refiere al ser en general. La ontología es una parte de la metafísica cuyo objeto de estudio es el ser y sus propiedades trascendentales.

organización Acción y efecto de organizar u organizarse. Disposición de los órganos de la vida, o manera de estar organizado el cuerpo animal o vegetal. Disposición, arreglo, orden. Organismo, asociación, agrupación.

- organización de aprendizaje** Término acuñado para designar a las empresas cuya estrategia y filosofía impulsa a sus miembros a perseguir como objetivo aprender, tanto de sus aciertos como de sus fracasos, y a acumular los aprendizajes así derivados.
- organizacional** Concerniente a la organización.
- outsourcing** Estrategia seguida, recientemente, por varias empresas, que consiste en obtener de otras compañías parte de los servicios necesarios para su operación, como el reclutamiento, capacitación, administración de la nómina, contabilidad, estrategia de mercadeo, etcétera.
- paraestatal** Calificativo que se les da a las empresas que son administradas por el gobierno.
- participativo** Que fomenta la participación.
- pensamiento sistémico** En la terminología de Senge, es la quinta disciplina, es decir, el cambio en el estilo de pensamiento; consiste en adoptar una visión global del sistema e identificar cómo los cambios introducidos en uno de sus elementos influyen en el resto del conjunto.
- percepción** Acción y efecto de percibir. Sensación interior que resulta de una impresión material plasmada en nuestros sentidos. Conocimiento, a la vez que acto y resultado, de las facultades de conocer que asimilan el objeto y se dan cuenta de él.
- presolicitud** Documento que se utiliza para recabar los datos mínimos de un solicitante de empleo antes de decidir si debe ser considerado como candidato.
- proactivo** Término que se emplea frecuentemente en los ambientes empresariales para designar la disposición de las personas a anticiparse a las situaciones, a ser propositivas y a mostrar iniciativa para emprender acciones. Suele emplearse como opuesto a reactivo.
- proceso** Conjunto armónico y secuenciado de procedimientos que tienen un mismo propósito y que en sí mismos son suficientes para producir un servicio o producto específicos.
- profecía que se autocumple** Término con el que se designa el fenómeno, generalmente inconsciente, mediante el cual una persona prevé que será o no capaz de realizar algo, y, a partir de ese presupuesto, ajusta su comportamiento y habilidades de tal forma que cumple con su propia previsión.
- proyección** Mecanismo de defensa que consiste en que la persona atribuya a otro individuo las características de sí misma que tiende a rechazar.
- pruebas psicológicas proyectivas** Se denomina así al conjunto de instrumentos psicológicos de evaluación de la personalidad, inspirados comúnmente en los principios del psicoanálisis, y que aprovechan el mecanismo de defensa de la proyección. Entre estos instrumentos se encuentran la prueba de las manchas de tinta de Rorschach, el test de

la figura humana de Karen Machover y el test de dibujo H.T.P. (casa, árbol, persona).

pruebas psicométricas Es el conjunto de herramientas psicológicas que se emplea para evaluar, con bases estadísticas, el grado en que una persona posee ciertas características específicas, tales como memoria, inteligencia, habilidad mecánica, etcétera.

psicoanálisis Escuela psicológica creada por Sigmund Freud, que postula la existencia de un yo, un superyo (normas, reglas, leyes) y un ello (instintos) en la mente humana. A lo largo de los años, el psicoanálisis ha recibido la aportación de múltiples autores como Jung, Adler, Horney, Lacan, etcétera.

psicología Disciplina que estudia el alma y sus manifestaciones o actividades (hechos psíquicos).

psicología organizacional Rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales en el interior de las organizaciones, y las formas en que influyen los procesos organizacionales en las personas.

psicología traspersonal Escuela psicológica que propone que los seres humanos requerimos percibirnos a nosotros mismos en nuestro propio cuerpo, en nuestro inconsciente, en nuestras relaciones con los demás, en nuestro grupo social y, en general, como entes integrados a todo el universo.

rapport Es el estado de confianza y empatía que suele crear un entrevistador con su entrevistado a fin de obtener la mejor y mayor cantidad de información posible como resultado de la misma.

rearquitectura Palabra con la que se designan las técnicas empleadas para el rediseño de las organizaciones, con el propósito de mejorar su infraestructura y hacerla agradable para los empleados que colaboran en ella.

reforzamiento En el contexto de la escuela conductista, el reforzamiento es un estímulo que, aplicado en forma contingente a una respuesta, aumenta la probabilidad de ocurrencia futura de la misma. En el contexto de la quinta disciplina de Senge, se refiere a la característica que tienen algunos ciclos de trabajo, según la cual el incremento de alguna de sus partes produce incrementos en las demás.

reingeniería Palabra con la que se designan las técnicas empleadas para el rediseño de las organizaciones, con el propósito de mejorar su operación y productividad. La reingeniería fue impulsada originalmente por Hammer, quien proponía que, antes de pensar en cómo mejorar los procesos de trabajo de una compañía, había que cuestionarse si esos procesos realmente deberían existir.

relacional Referente a las relaciones. Se aplica a la motivación y otros fenómenos psicológicos para describir su característica de ser fenómenos que afectan a la persona en la medida en que ésta se relaciona con otras.

- reproceso** Término empleado en la industria para denotar el hecho de rehacer un producto o servicio, volviéndolo a someter a parte o a la totalidad del proceso productivo.
- responsiva** Documento por medio del cual una persona asume responsabilidad por algo.
- retrabajo** Concepto utilizado en las organizaciones para describir la situación en la que un cierto trabajo tiene que volver a realizarse, debido a que sus resultados no fueron los esperados.
- retroalimentación** Retorno de una fracción de la salida de un sistema, circuito o dispositivo a su propia entrada.
- rol** Cometido o función que tiene o desempeña una persona. Conducta que se espera de una persona cuya posición específica es conocida en una estructura social.
- sensación** Estímulo eléctrico en el sistema nervioso generado por una reacción de los órganos sensoriales ante un estímulo del medio ambiente.
- sentimiento** Emoción que ha sido percibida e interpretada intelectualmente por el individuo que la experimenta.
- significación** Acción y efecto de significar. En la visión de Schutz es el sentimiento de sentirse importante.
- significar** Que posee un significado. En la teoría de Schutz se refiere a ser importante, es decir, un individuo que se siente significativo es aquel que experimenta la convicción de ser importante como persona.
- sistema** Conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí. Conjunto de cosas o partes coordinadas según una ley, o que, en orden y relacionadas entre sí, contribuyen a determinado objeto o función. Medio o manera usados para hacer una cosa. Forma en que está dispuesto un aparato o utensilio. Conjunto de órganos que intervienen en alguna de las principales funciones vegetativas y animales. Colección de definiciones y reglas operativas que se introducen con un objetivo definido.
- sistema límbico** Estructura cerebral donde se registran las emociones y sentimientos de una persona.
- sistémico** Relativo a un sistema.
- socioemocional** Término que describe la característica de una situación o fenómeno de poder producir reacciones emotivas en un contexto social dado.
- solicitud de empleo** Documento empleado para recabar la información general de los solicitantes a ocupar un determinado puesto en una compañía.
- staff** Personal, empleados, plantilla; profesorado, personal docente. En el caso de las estructuras organizacionales, se aplica a las áreas que tienen como objetivo proporcionar servicios a aquellas que son sustantivas (producción y ventas).

- subproceso** Parte de un proceso que en sí mismo posee coherencia y un objetivo definido.
- subsidiario** Que se da en socorro o subsidio a uno. Que suple o robustece a otro principal.
- técnica delphi** Técnica empleada para diagnosticar y resolver problemas.
- temor** Emoción que incita a rehusar las cosas que se consideran perjudiciales o arriesgadas. Presunción y recelo, específicamente, de un daño futuro.
- tendencias desiderativas** Son las caracterizadas por representar el deseo de adquirir aquello de lo que se carece.
- terapia centrada en la persona** Conjunto de técnicas terapéuticas desarrolladas principalmente por Rogers, las cuales se caracterizan por ubicar a la persona, más que a las herramientas psicológicas, como punto de apoyo de la labor curativa.
- toma de decisiones** Capacidad de escoger o preferir algo, para un fin.
- trabajo** Esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza.
- videonoticieros** Herramienta de comunicación empleada en algunas organizaciones para mantener informados a sus integrantes, mediante noticias del propio negocio transmitidas en circuito cerrado de televisión.
- vitalidad** Cualidad de tener vida. Dentro del contexto de la teoría de Schutz, es la capacidad de estar presente en la propia vida.
- vivation** Técnica de respiración desarrollada por Leonard, para asimilar los sentimientos relacionados con cualquier experiencia de la vida, sin necesidad de cobrar conciencia de los mismos.

NOTA: Algunas de las definiciones de este glosario fueron elaboradas con el apoyo del DICCIONARIO GENERAL DE LA LENGUA ESPAÑOLA VOX, consultado en la dirección www.vox.es, de Internet

ÍNDICE ANALÍTICO

A

accionariado, 154, 271
aceptación del cambio, 63
adolescencia organizacional, 199
agentes de cambio, 29
agradabilidad, 45
agradable, sentimiento de ser, ix, xi, 30, 45, 59, 71, 138, 182, 247, 316, 326
alto rendimiento, 15, 55, 57, 58, 59, 65, 117, 272, 299, 300
análisis
 de tendencias, 111
 transaccional, x
apertura, conducta de, 27, 30, 51, 53, 54, 55, 55, 56, 57, 58, 65, 114, 116, 117, 144, 159, 187, 241, 324
aprendizaje, 28, 71, 100, 111, 115, 132, 159, 176, 308, 310, 311, 232
árbol de decisiones, 112
assessment center, 170, 187, 251, 253
audionoticieros, 233, 238
autoaceptación, x
autocensura, 101
autocomprensión, 8
autoconcepto, 4
autoconciencia, 101, 236
autodesarrollo, 8
autodeterminación, 115
autodirigido, 15, 51, 298, 299
autoestima, x, xi, 4, 45, 54, 55, 59, 73, 74, 107, 112, 119, 124, 136, 194, 240, 241, 242, 246, 247, 268, 280, 316, 322
autogestivo, 154, 275, 276
automotivación, 111, 125, 157, 198
autoridad, 54, 99, 116, 132, 152, 193, 197, 198, 272, 275, 316
autoritario, 54, 64, 66, 68, 88, 99, 113, 116

C

calidad total, 4, 8, 15, 16, 17, 24, 42, 51, 54, 64, 73, 152, 245, 268, 295, 296-299, 300, 323, 334
capacitación, 3, 9, 16, 17, 34, 52, 64, 78, 96, 139, 153, 195, 196, 202, 204, 205, 206, 207-231, 232, 233, 237, 244, 246, 251, 254, 261-262, 275, 277, 281, 285, 288, 307, 308, 314
ciclos
 de balance, 83, 308-311
 de reforzamiento, 83, 308-311
clima organizacional, 42, 43, 99, 138, 272, 282, 300, 316-318,
coaching, 16, 65, 275
competencia
 entre grupos, 152, 273, 281, 340
 organizacional, 18, 25
 personal, 65, 67, 72, 159, 165, 241, 300, 311-312, 313, 316, 329
 política, 140
 sentimiento de, ix, xi, 30, 45, 67, 119, 138, 155, 165, 247
competitividad, 12, 16, 18, 37, 240, 241-242, 322
comunicación, 3, 14, 72, 94, 102, 139, 153, 231-239, 300-307, 332
concordancia, 58, 114, 117, 118, 217, 269
conflicto, 2, 7, 59, 67, 73, 102, 108, 110, 112, 114, 135-148, 221, 316, 326
consciente, ix, 27, 50, 72, 87, 93, 106, 118, 124, 128, 130, 131, 153, 243, 244, 246
consenso, 41, 114, 117, 243
control, conducta de, 24, 53, 54, 56, 58, 65, 66, 93, 101, 114, 115, 159, 187, 280
counseling, 275

creatividad, 2, 7, 17, 29, 44, 50, 65, 80, 85, 87, 91-104, 118, 136, 145, 150, 152, 165, 170, 197, 280

culpa, sentimiento de, x, 99

cumplimiento de compromisos, 306, 311

D

desagradable, temor a parecer, 44, 68, 87, 103, 247

desarrollo humano, 29, 224, 257

descripción de puesto, 285-289

diagrama de Ishikawa, 335

dominios cerebrales, 186, 187

E

egoísta primus, 127, 128

egoísta secundus, 127, 128

emoción, 106, 145, 147

empatía, 72, 275

empowerment, 15, 30, 117, 139, 152, 196, 204, 271, 298, 324

entrenamiento, 73, 118, 157, 185, 204, 217, 233, 236, 271, 307, 308

entrenando, 254-255

entrevista, 111, 166, 172, 176, 182-184, 188-190, 197, 244, 246, 285

conductual, 170, 172, 173, 182, 188-192, 253

ergonomía, 294

estados de ánimo, 130, 132, 146, 268, 295, 307, 313

exámenes psicométricos, 166, 172, 184, 187, 312

éxito, miedo al, 100, 240

F

facilitador, 38, 55

factores

higiénicos, 130, 131, 239

motivacionales, 45, 130, 131, 132

fracaso, temor al, 100, 102, 240, 246

H

habilidades, 55, 152, 159, 164, 165, 170, 171, 185, 188, 195, 196, 210, 212, 213, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 227, 228, 229, 250, 251, 276, 291, 305, 313

aprovechamiento de las, 55

como formador, 72

de coaching, 65, 275

de comunicación, 233, 236

de contacto y empatía, 72

de la inteligencia emocional, 110, 111

de las organizaciones de aprendizaje, 27, 28

de líder, 70, 71, 72, 185, 197

de negociación, 139, 145-147

medición de las, 185

para aconsejar, 72

para armonizar, 55

para confrontar y retar, 72

para el trabajo en equipo, 51, 52, 276

para impulsar a otros, 72

para interrelacionarse, 110, 185

para la creatividad, 92, 93, 95, 97

para resolver problemas, 52, 53, 82, 85,

para tomar decisiones, 2, 115, 117

verbal, 183

histograma, 335

htp, 185

human side, 185, 251, 253

humillado, temor de sentirse, 28, 54, 59, 100, 101, 102

I

identidad pública, 312-314

ignorado, temor de sentirse, 54, 59, 87, 102, 146

imaginación, 88, 101

inclusión, conducta de, 53, 56, 58, 65, 159, 166, 187, 194-195, 234, 245

incompetencia

organizacional, 17, 44

personal, 85, 110

temor a la, 44, 74, 88, 114, 247

inconsciente, 93, 94, 95, 100, 101, 106, 113, 124, 126

habilidades del, 93

propósitos del, 100

inhibición corporal, 103

inmadurez, 146

instinto, 97, 126

inteligencia, 16, 54, 55, 97, 100, 106, 107, 110, 111, 184, 241

emocional, 4, 110, 185

interfuncional, 42, 271, 297

Internet, 24, 177, 236

Intranet, 233, 236, 237, 238

L

liderazgo, 3, 7, 12, 63-76, 96, 114, 185, 188, 197, 251, 253, 277, 300, 311, 340
autocrático, 67
carismático, 66, 67, 68
compartido, 159
completador, 73, 159
empresarial, 13, 15, 92, 96, 114, 165, 196, 311
en el futuro, 57
inconsistente, 19
para la calidad, 73, 335, 336, 337, 340
participativo, 70-71
personal, 17, 65, 73, 297
por asesoría, 72
relacional, 71
rotativo, 159, 196
situacional, 68-69
y creatividad, 97
y filosofía organizacional, 57, 73-74
y participación, 153, 158, 197
y solución de problemas, 197
y toma de decisiones, 114, 119

M

machover, 185
madurez
de los equipos, 65
de los seguidores, 68, 297, 299
organizacional, 68, 246, 280, 281
mecanismos
de defensa, x
para impulsar cambios, 26, 37, 152, 153, 160, 234
para solucionar problemas, 85, 109
psicológicos, 7, 124, 126
métodos Taguchi, 236, 237, 341
mercadotecnia, 4, 7, 156, 164, 248, 255, 277, 281, 329-334
miedo, 26, 86, 87, 88, 98, 99, 100, 102, 160, 240
motivación, x, 2, 4, 7, 17, 29, 66, 72, 82, 111, 116-117, 118, 123-134, 137, 145, 157, 194, 198, 234, 239, 242, 250, 275, 277, 295, 298, 299
motivaciones
asociativas, 128-129
disgregadoras, 128-129

multihabilidades, 15, 56, 283
multimedia, 237

N

necesidades de capacitación, 205, 206, 207-220, 244, 285, 288
negación, 59

O

organización de aprendizaje, 15, 27
outsourcing, 17, 298

P

participación, 3, 7, 15, 17, 30, 37, 39, 40, 43, 55, 65, 74, 80, 108, 113, 115, 149, 162, 152, 153, 160, 178, 184, 189, 197, 231, 239, 271, 289, 300, 324
pensamiento sistémico, 27, 79, 82, 308, 310
percepción, 115, 124, 251, 268, 313, 337, 338
perfil de puesto, 168-176, 178, 197
potencial, 15, 101, 127, 166, 248-249, 250, 254
presolicitud de empleo, 178
proactividad, 35, 279
productividad, 2, 3, 7, 38, 45, 50, 52, 53, 56, 58, 78, 81, 99, 108, 110, 115, 124, 138, 152, 227, 239, 294, 295, 297, 306, 308, 310, 340
profecía que se autocumple, 247
pruebas
psicométricas, 173, 287
psicológicas proyectivas, 185
psicoanálisis, 126
psicología
industrial, 3, 5
transpersonal, x, 95
rapport, 183, 188

R

rearquitectura, 299
reclutamiento, 166, 169, 176-177, 260-261, 270, 286
rechazado, temor de sentirse, 54, 59, 100, 102
reingeniería, 4, 8, 15, 16, 17, 29, 58, 72, 152, 298

relaciones interpersonales, 111, 185, 250
represión, 151
rol, 4, 6, 24, 71, 97, 100, 144, 153, 157, 159, 198, 213, 268, 270, 271, 275, 277-280, 282, 285, 286, 286, 300, 307, 328, 331, 334

S

seguidores, 27, 51, 66, 67, 71, 74, 160
sentimiento, 3, 54, 107, 114, 118, 240
 de culpa, x
 en la organización, 54, 56, 102, 107, 317
 hacia otros, 244
 manejo de los, 4, 314
 y autoestima, x, 45, 242, 317
 y creatividad, 100
 y negociación, 144, 146
 y toma de decisiones, 111, 116-117, 118
significación, 44
síndrome de desaprobación paterna, 100
sistema, 2, 4, 13, 27, 42, 78, 83, 84, 85, 86, 99, 108, 110, 153, 172, 196, 233,

236, 237, 239, 268, 271, 275, 282, 284, 286, 296, 297, 298, 303, 334

de compensaciones, 242, 243

de reconocimiento, 155-158, 239

límbico, 186

productivo, 164

solicitud de empleo, 178-182, 189

subsidiariedad, 158

T

técnica delphi, 111

tendencias desiderativas, 128

TKJ, 111

toma de decisiones, 7, 17, 28, 38, 41, 67, 99, 197, 217, 324

V

vacante, puesto, 166, 167-168, 177, 184, 193, 194, 248, 249, 252, 253

vergüenza, 87, 100, 240

videonoticieros, 233, 238

vitalidad, x, 30, 45, 247

vivation, 146



Analizar y comprender por qué los seres humanos nos comportamos de cierta forma dentro de las organizaciones ha sido siempre un tema de gran interés dentro de la psicología. El estudio de la conducta a todos niveles, individual, grupal y organizacional, se ha vuelto hoy en día fundamental para las empresas interesadas en obtener un mejor desempeño y productividad; sobre todo ahora, cuando nos encontramos en una sociedad tan cambiante y transformada por la tecnología.

Psicología organizacional responde a esta necesidad ofreciendo, tanto a estudiantes como a profesores de psicología y administración, las herramientas teóricas y prácticas esenciales para entender esta disciplina.

En esta segunda edición, el libro ofrece una completa actualización que corresponde a nuestra realidad. Bajo el enfoque pragmático que caracteriza a esta obra, el lector encontrará, entre otras, las siguientes mejoras:

- Esquemas que refuerzan y facilitan la comprensión de los temas.
- Ejemplos reales contextualizados a México y Latinoamérica.
- Sugerencias para consultar recursos digitales.
- Ejercicios y prácticas de campo totalmente nuevos.

En conjunto, todas estas novedades y mejoras hacen de esta obra el libro base para la enseñanza y aprendizaje de esta asignatura, apoyando de manera inigualable el proceso formativo de los estudiantes de este tema.

Para mayor información sobre este libro visite:

www.pearsonenespañol.com/zepeda

www.pearsonenespañol.com

ISBN 978-607-32-3841-0



9 786073 238410