



UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES

**BIBLIOTECA CENTRAL
USO ÚNICAMENTE EN SALA**

TRABAJO RECEPTACIONAL

**“CÓMO LOGRAR QUE SU EMPRESA PRODUZCA
BUENOS RESULTADOS POR MEDIO DE LAS
REUNIONES DE TRABAJO”**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN

ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES

PRESENTAN:

**EDITH NÁJERA PONCE
NORA VIVIANA ESPINOZA HERNÁNDEZ**

PUEBLA, PUE., MAYO DE 2001



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Mtro. Tito Livio de la Torre Hidalgo
Director del Departamento Académico de Contaduría y Administración
Presente

El que suscribe Mtro. Alfredo Torreblanca Ríos hace constar que las alumnas:

Edith Najera Ponce # 220328

Nora Viviana Espinoza Hernández # 220349

Pasantes de la escuela de Administración de Instituciones han finalizado su trabajo recepcional titulado:

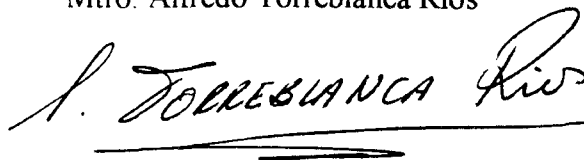
“Cómo lograr que su empresa produzca buenos resultados por medio de las reuniones de trabajo”

El periodo de tiempo dedicado a su investigación fue de Enero – Abril 2001.

Extiendo la presente a petición de las interesadas a los veintiséis días del mes de abril del año 2001.

ATENTAMENTE

Mtro. Alfredo Torreblanca Ríos



63750

ÍNDICE

Resumen	8
Abstract	10
Dedicatorias	12
Agradecimientos	15
Introducción	20
Objetivo general	22
Justificación	22
Ubicación del proyecto	23
Palabras clave	24

PARTE I MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1 ADMINISTRACIÓN

1.1 ¿Qué es la administración?	27
1.2 Características de la administración	28
1.3 Objetivo de la administración	29
1.4 Principios generales de la administración	29
1.5 Efectividad y eficiencia administrativa	32
1.6 Habilidades administrativas	33
1.7 Funciones de la administración	34
1.7.1 Planeación	34
1.7.1.1 Tipos de planes	35
1.7.1.2 Pasos de la planeación	37
1.7.2 Organización	39
1.7.2.1 Importancia de la organización	40
1.7.2.2 Tipos de organización	40
1.7.2.3 Departamentalización	41
1.7.2.4 Autoridad y poder	43

1.7.2.5	Empowerment	43
1.7.2.6	Concepto de línea y staff	44
1.7.2.7	Delegación	46
1.7.2.8	Centralización y descentralización	47
1.7.3	Administración de recursos humanos (integración de personal)	48
1.7.3.1	Políticas de recursos humanos	49
1.7.3.2	Objetivos de recursos humanos	50
1.7.3.3	Funciones de un administrador para realizar una adecuada integración de personal	51
1.7.4	Dirección	54
1.7.4.1	El personal en la administración	55
1.7.5	Control	57
1.7.5.1	Importancia del control	57
1.7.5.2	El proceso del control	57
1.7.5.3	Tipos del control	58
1.7.5.4	Enfoques del control	60

CAPÍTULO 2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

2.1	Definición de Comportamiento Organizacional	62
2.2	La organización y el C. O.	62
2.3	Enfoques y metas del comportamiento organizacional	63
2.4	Comportamiento individual	64
2.4.1	Definición de personalidad	64
2.4.2	Determinantes de la personalidad	65
2.4.3	Rasgos de la personalidad	66
2.4.4	Atributos de la personalidad y el comportamiento organizacional	66
2.5	Comportamiento de grupo	69
2.5.1	Definición de grupo	69
2.5.2	Tipos de grupo	70

2.5.3	Etapas de desarrollo de un grupo	72
2.5.4	Características de los grupos	75

CAPÍTULO 3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.1	Definición de Desarrollo Organizacional	78
3.2	Objetivos comunes del Desarrollo organizacional	80
3.3	Importancia del desarrollo organizacional	81
3.4	Planteamiento del desarrollo organizacional en base a los grupos de trabajo	82
3.5	Etapas para la implantación del desarrollo organizacional	83
3.6	Requisitos para un auténtico programa de desarrollo organizacional	84
3.7	Condicionantes para el éxito o fracaso en la implantación de un programa de D. O.	85
3.8	Diagnóstico de la salud organizacional	87

PARTE II MARCO CONTEXTUAL

CAPÍTULO 4 ¿SON TODOS LOS GRUPOS EQUIPOS DE TRABAJO?

4.1	¿Qué es un equipo de trabajo?	92
4.2	Características de un equipo de trabajo	93
4.3	Tipos de equipos de trabajo	95
4.4	Formación y desarrollo del equipo de trabajo	95
4.5	Diferencia entre grupo y equipo de trabajo	97

CAPÍTULO 5 COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN HERRAMIENTAS CLAVE DE LAS REUNIONES DE TRABAJO

5.1	Definición e importancia de la comunicación	98
5.2	Principales elementos en el proceso de la comunicación	98

5.3 Funciones de la comunicación	99
5.4 Tipos de comunicación	101
5.4.1 Comunicación formal	101
5.4.2 Comunicación informal	101
5.4.3 Comunicación descendente	102
5.4.4 Comunicación ascendente	103
5.4.5 Comunicación horizontal	104
5.5 Errores frecuentes de la comunicación	105
5.6 Definición de motivación	107
5.7 Teorías de la motivación	110
5.7.1 Principales teorías de la motivación individual (teorías de contenido)	110
5.7.2 Principales teorías de motivación grupal	116
5.8 ¿Qué es lo que motiva al personal?	121
5.9 Errores frecuentes en la motivación	126

CAPÍTULO 6 REUNIONES DE TRABAJO

6.1 Objetivos y efectos de las reuniones de trabajo	132
6.2 Características de las reuniones de trabajo	135
6.3 Clases de reuniones de trabajo	137
6.4 Tipos de evento para realizar reuniones de trabajo	139
6.4.1 Diálogo	139
6.4.2 Corrillo	140
6.4.3 Grupo de discusión de caos	141
6.4.4 Tormenta de ideas	142
6.5 Mitos y realidades de las reuniones de trabajo	143

PARTE III

CAPÍTULO 7 REUNIONES DE TRABAJO EFICACES MEDIANTE EL PROCESO ADMINISTRATIVO

7.1	Planeación: ¿Qué se va a hacer?	147
7.1.1	¿Cuándo es apropiado convocar una reunión de trabajo?	148
7.2	Organización: ¿Cómo se va a hacer?	150
7.3	Integración: ¿Con quiénes se va a hacer?	151
7.3.1	¿Quién debe asistir a las reuniones de trabajo?	152
7.4	Dirección: Ver que se realice	154
7.4.1	Reuniones de trabajo bien dirigidas	156
7.4.2	¿Qué hacer para que los asistentes participen?	159
7.5	Control: ¿Cómo se ha realizado?	160
7.6	¿Son las reuniones de trabajo ineficaces?	161
	CONCLUSIONES	163
	BIBLIOGRAFÍA	166
	ANEXOS	169

RESUMEN

Debido a la constante necesidad de crecimiento de una empresa sin importar su tamaño, ésta requiere del trabajo en equipo, es por ello que con el presente trabajo recepcional se pretende evitar los errores que se cometen en éste, proponiendo la reunión de trabajo como la principal herramienta de partida en dicho trabajo en equipo.

Para lograr un buen trabajo en equipo se debe implementar la técnica de reuniones de trabajo mediante el proceso administrativo, ya que gracias a éstas, se pueden llegar a resolver todos los conflictos que surgen en los trabajos en quipo debido a que nos permite analizar la tarea a desarrollar desde un inicio de una manera objetiva contando así con las diversas opiniones e ideas de los involucrados en el trabajo, de esta forma se toma en cuenta a todos y por común acuerdo se llega a tomar la mejor decisión.

Desde que Henri Fayol planteó el proceso administrativo, éste ha sido de gran ayuda en cualquier tipo de organización y en este caso no es la excepción ya que una reunión de trabajo puede ser llevada a cabo eficazmente mediante sus cinco pasos.

Primero se presenta la planeación. En ésta se enfoca la temática y problemas a tratar, así como el momento y el lugar idóneos para su realización.

Posteriormente siguen la organización y la integración, en las cuales se establece la agenda formalmente escrita y se elabora la lista de los integrantes para hacerles una invitación.

La Dirección es uno de los pasos más importantes ya que es la etapa en la que se delegan tareas y se desarrollan las actividades mas importantes. Se debe poner mucho cuidado en el dirigente de la reunión, ya que será él a quien todos se dirijan y el que delegue las responsabilidades.

Por último, se presenta la etapa del control, en la cual se da seguimiento a las actividades delegadas, se detectan errores o posibles desviaciones y se trata de corregirlos para que dicha actividad pueda seguir funcionando adecuadamente.

Siguiendo adecuadamente los cinco pasos del proceso administrativo, combinado con una adecuada comunicación y motivación dentro del grupo de trabajo se puede asegurar el éxito de la reunión de trabajo.

ABSTRACT

Due to the constantly need of development from different enterprises, it is required a teamwork. Thus, this receptional work pretends to prevent the errors that can present during the process. To obtain results we propose the workmeeting as main tool for to begin the teamwork.

To obtain good results of the teamwork, we have to implant the workmeeting technique via mangerial process, to prevent conflicts or solve problems in the teamwork. In the workmeetings we can analyze the task to accomplish from the beginning to the end in an objective way, because every one has different opinions and ideas to make any kind of work. In this way, all advices are considered for the best decision in a total agreement.

Since Henri Fayol set up the administrative process, it has been a great help for any kind of organization, and in this case, a workmeeting can be carried out efficiently using its five steps.

First, planning is presented; here we look at topics and problems to deal in, and suitable moment and place, to accomplish them.

Later, we follow with organization and integration. In this step the agenda is stablished in written form and a list of members is elaborated to invite them.

Direction is one of the most important steps, in this the tasks are delegated and the most important activities are developed. The choice of the leader of the meeting is essential, because every member of the team will adress to him / her; also, the leader will be charged for delegating responsibilities.

Last, control step is presented, which follows the delegated activities, detects errors or possible desviations and we try to correct them to allow the activity that can be continued in the best way.

Following in a convenient form the five steps of the administrative process, joining an adequate communication and motivation within the teamwork, it's possible to assure the succes of the meetingwork.

DEDICATORIAS

A DIOS

Gracias Señor por todas los momentos que no me has dejado caer y si he caído me has ayudado a levantarme y a valorar cada vez más las cosas. Gracias por dejarme vivir y lograr esto que es muy importante para mí. Gracias Señor por dejarme ser quien soy.

A PAPÁ Y MAMÁ

Tengo tanto que agradecerles que no sé cómo. Una forma de hacerlo, es dedicándoles este trabajo.

Me han enseñado que no todo en esta vida es fácil y que hay que luchar por lo que queremos. No tengo palabras para agradecer lo que han hecho por mí, gracias por el amor, los consejos, la fe y confianza que han depositado en mí. **LOS AMO MUCHISÍSIMO**, gracias por el gran tesoro que me han dado **MIS HERMANOS**.

A MIS HERMANOS

Porque cada uno ocupa un lugar muy especial en mi corazón.

HUGO. Gracias por estar siempre junto a mí, y enseñarme que luchando se logra muchas veces hasta lo que creemos imposible, gracias por tu confianza y por esos sueños que tienes y que sé que en muy poco tiempo haremos realidad.

LALITA. A Dios le doy gracias que te haya puesto en mi camino y que seamos hermanas, amigas, confidentes, cómplices y demás, gracias por tu amor, tus consejos que en algunas veces me han ayudado a poner los pies en la tierra, gracias por compartir esos sueños e ilusiones que ya sea a ti o a mí nos hacen felices.

DOMINGO. Aunque eres el más peque también me has enseñado muchas cosas, porque para todo hay tiempo, y sobre todo para tenerme paciencia en mis ratos de histeria, pero nunca olvides que te quiero muchotototote mimis.

A los tres gracias por ese amor y esa hermosa convivencia y comunicación que tenemos, siempre estaremos juntos en las buenas y en las malas, no lo olviden.

A MIS ABUELITOS

Gracias por darme los padres que tengo, y en especial a ti abuelita CARMEN (q.e.p.d.), gracias por tu amor, tu ejemplo y esa alegría con que viviste siempre nunca la olvidaré GRACIAS abue.

Edith

DEDICATORIAS

En mi vida, existe un hombre muy importante, el hombre a quien mas quiero y admiro, esa persona eres tu **PAPI**, no sabes lo mucho que te quiero y gracias a ti puedo vivir feliz.

Por eso papi, esta tesis va dedicada a ti por completo, ya que has sido mi fuente de superación.

Fuiste la única persona que estuvo siempre conmigo en los momentos que más te necesité y tú, siempre ahí, sin cuestionarme nada, con tu confianza depositada en mí. Nunca te di las gracias y por eso hoy y siempre, ¡Muchas gracias!

Eres la persona más importante que existe en mi vida y durante estos largos seis años no sabes como te extrañé, siempre con un pié en la carretera, a punto de regresarme contigo porque no quería que estuvieras solo, pero ya ves, esos seis años pasaron rápido, y ya estoy contigo de vuelta.

Tengo tantas cosas que decirte, que no las puedo expresar bien, y al escribirte estas palabras, se me llenan los ojos de lágrimas por que sé que tu me quieres de la misma manera en que yo te quiero a ti.

Ambos nos hemos apoyado en los momentos más difíciles y ya vez, logramos salir adelante derrotando todos los obstáculos que se nos presentaron.

Ahora las cosas serán más fáciles por que vamos a estar juntos, y así quiero estar el resto de mi vida, **SIEMPRE CONTIGO**.

Gracias Papi por ser como eres conmigo, por tenerme confianza, por estar a mi lado, por darme una carrera, por darme tu apoyo y por todo, mil gracias.

TE AMO

LA GÜERA

AGRADECIMIENTOS

Lic. **Alfredo Torreblanca Ríos** por orientarnos y apoyarnos, en los momentos más difíciles de la elaboración de este trabajo.

A la Miss. **Cristina Sánchez Rodríguez** por ayudarnos en la revisión de este trabajo.

A MIS AMIGOS

Porque a cada uno de ellos me une una hermosa amistad, y de todos en su momento he recibido un consejo o un jalón de orejas los cuales me han ayudado a seguir adelante. Por los buenos y los malos momentos que nos han unido. GRACIAS

En especial a:

KARY. Me enseñaste que levantarse es difícil pero no imposible. Gracias por estos cuatro años que estuvimos juntas compartiendo: trabajos, fiestas, comidas y momentos difíciles que nos unieron cada vez más los cuales sirvieron para crear los cimientos de una gran amistad. El que estés lejos no impide recordarte porque ERES UNA GRAN MUJER Y UNA GRAN AMIGA.

AURO. Gracias por confiar en mí, y estar conmigo en momentos difíciles. Gracias por los buenos momentos que como amigas compartimos en muchas ocasiones ¿cómo olvidar la granja, verdad? por esas innumerables comidas y cafés en los que siempre estuviste para escucharme. ERES SUPER.

COCO Y ALE: Gracias porque a pesar de todos estos años nuestra amistad aún continúa y seguirá por muchos años más, apoyándonos siempre las tres. LAS QUIERO MUCHO.

CHAVA: Inge, hemos compartido muchos momentos tanto buenos como malos, lo que ha hecho que esta amistad sea maravillosa. Gracias por tus consejos, tu confianza y uno que otro regañito por ahí. Gracias porque de muchas maneras me has dicho que cuento contigo, como ya te lo dije alguna vez mis respetos, eres un gran amigo y un gran ser humano. TE QUIERO MUCHO.

NORA: Por terminar juntas esto, que para ambas representa el comienzo de un largo camino.

Edith

AGRADECIMIENTOS

Unas cuantas hojas no me bastarán para agradecerle a todas las personas que siempre estuvieron conmigo, así que no están todos los que son, ni son todos los que están.

A todos, GRACIAS.

A mi abuelito, que está en el cielo. Gracias abuelito por haber vivido y por darme la oportunidad de conocer a una persona tan buena como tú. Nunca me olvido de tí, siempre te llevo presente en mi corazón, me haces tanta falta. Contigo las cosas hubieran sido completamente diferentes, pero el hubiera no existe y sé que algún día estaremos juntos de nuevo. Gracias también por darme un papá tan bueno. Te quiero mucho. Tu güereja, patas de coneja.

Mamá. Gracias por apoyarme y por tenerme siempre presente en tu pensamiento te quiero mucho.

A mi hermanito Frankie. Frankie, tienes un corazón muy noble y eres un gran hermano. Siempre en silencio, pero apoyando a toda la familia, no sabes lo mucho que te quiero y admiro tu forma de ser.

A mi hermana mayor Taryn. Hemos cometido muchos errores, pero nada que no se pueda solucionar, nunca te he dicho que te quiero, pero tu lo sabes, formas una parte muy importante de mi vida por que crecimos siempre juntas de un lado a otro.

A mis tíos Alfredo y Queta. A ustedes también les debo mucho. Gracias tío por apoyarme cuando lo necesité. A ti tía por echarnos un ojo a mí y mi papá cuando no encontrábamos solos y por platicar conmigo cuando no tenía con quién hacerlo.

A Chelelo. Gracias Xel por ser mi amiga y por ser así, como tú eres. Te admiro por tu gran entereza y fortaleza, aunque yo sé que en el fondo tienes un gran corazón. Tú y yo hemos

pasado momentos muy padres, que siempre recordaré, pero también hemos pasado por situaciones muy tristes y complejas y creo que por eso nos llevamos tan bien, por que nos comprendemos una a la otra. Siempre logras lo que te propones y sé que siempre será así, por eso, gracias futura Gobernadora del Estado de Quintana Roo.

A María José. Si hay alguien que sabe lo que es ser una buena amiga, esa eres tú María José. Estos cuatro años de la carrera la pasamos siempre juntas de arriba a abajo. Siempre estuviste conmigo dándome consejos y cuando no me los dabas, te quedabas callada, pero siempre conmigo, acompañándome en mis penas y no sabes como te lo agradezco.

A la familia González García. A Don Germán y a Doña Guille muchas felicidades por que se aventaron un diez con María José, la educaron con unos principios increíbles por que son unos padres maravillosos.

Me hicieron sentir como en casa.

A Ingrid, Mara y Esteban. Muchas gracias por darme su amistad. Ingrid, contigo viví muchas parrandas, pero fueron buenas y muy divertidas. Mara, siempre te ibas a Cuautla y no tuvimos oportunidad de salir mucho, pero las pocas veces que convivimos me la pase muy bien. Salime, la chica Kodak, siempre en reuniones sociales, que tiempo aquel en el que no íbamos a comer todos los jueves ¿no? Esteban, qué te puedo decir, espero que termines la carrera, eres inteligente, pero muy flojo, te quiero mucho.

Lalito. Corazón de pollo, te quiero muchísimo. Integrante de la gran generación de tres alumnos, lo logramos por fin, terminar la carrera. Gracias por tus sabios consejos que me fueron de gran ayuda.

A Fabián. El menjaero. Nunca había conocido a una persona como tú. Eres una persona muy valiosa. Te voy a extrañar mucho ya que siempre te recordaré con gran cariño.

Marichu. En el poco tiempo que tengo de conocerte, me he dado cuenta de que eres una gran amiga, al igual que toda la gente aquí mencionada, tienes un gran corazón. Siempre dando las manos por los demás y te respondo igual, yo doy las manos por ti.

A Sidhatha. Sidy, hemos pasado gran parte de la carrera viviendo juntas, gracias por aguantarme mis malos ratos. Te quiero mucho.

A Erika Rodríguez. Por escuchar todos y cada uno de mis problemas. Eres una persona que sabe guardar muy bien los secretos y te lo agradezco. Gracias por echarme la mano en la Universidad cuando podías hacerlo, fuiste de gran ayuda y apoyo para todos nosotros en la carrera.

Al Ingeniero Tito Livio. Por aguantarme no solo a mí, si no a todas mis compañeras y compañeros, por tenernos paciencia y por darnos siempre una oportunidad más. ¿Ya ves? No te decepcioné.

Al Licenciado Torreblanca. Es usted el mejor de los maestros, me enseñó cosas muy útiles y aplicables a la vida. Gracias por asesorarnos a Edith y a mí en la elaboración de ésta Tesis. Siempre se lo agradeceré.

A la Miss. Cristina Sánchez Rodríguez. Gracias Miss por ayudarnos en la realización de ésta Tesis.

A Edith. Edith, muchas gracias por esperarme para la realización de esta Tesis. Eres una gran amiga y compañera, siempre apoyas a quien lo necesita, eres muy querida no solo por mí, sino por todas las integrantes de la generación 97-00. Te quiero mucho y siempre agradeceré tu paciencia y espera.

NORA

INTRODUCCIÓN

El hombre por su propia naturaleza es un ser dependiente, ya que requiere de la ayuda de otros hombres para desarrollarse en su trabajo, por ello, se afilia a un grupo de individuos con los que comparte sus intereses, para posteriormente formar equipos. Sin embargo, no podemos decir que todos los grupos de trabajo son un verdadero equipo y no es posible suponer que un equipo es eficaz, tan sólo por ser equipo.

Para que un equipo sea eficaz, no basta con que todas las personas se involucren en el desarrollo de un mismo proyecto, sino que es necesario que dichas personas tengan las mismas metas y objetivos en la realización del trabajo.

Una de las claves para el éxito de cualquier organización es el trabajo en equipo, y para lograr que éste sea bueno la comunicación y la motivación son herramientas importantes en el desarrollo tanto personal como laboral, ya que una comunicación bien aplicada y enfocada específicamente a una actividad o área facilita el desarrollo del trabajo y la creación de un ambiente laboral agradable.

Una vez lograda la comunicación idónea, comienza a surgir la motivación intrínseca, la cual es la más importante, ya que es creada por la voluntad propia del trabajador, sin tener que recurrir a la motivación extrínseca (incentivos económicos o materiales).

Todo trabajo en equipo requiere de reuniones de trabajo, mismas que en nuestro país se llegan a considerar como una pérdida de tiempo o inclusive inútiles debido a que no se cuenta con la cultura requerida para ello, o no se aplican porque existen infinidad de mitos y miedos al respecto ocasionados por la resistencia al cambio. Es por ello que debemos tomar en cuenta que la mayoría de las actividades consciente o inconscientemente son realizadas en base al proceso administrativo (Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control) y es necesario la aplicación de éste dentro de las reuniones de trabajo,

y así en consecuencia el trabajo en equipo cumplirá con las expectativas de la organización y del cliente.

Tomando en cuenta todo lo que anteriormente se ha mencionado, por medio de este trabajo de investigación se desea dar a conocer a mayor número de personas la importancia de las reuniones de trabajo en base al proceso administrativo y los beneficios que se pueden obtener con éstas.

OBJETIVO GENERAL

Proponer un procedimiento para la realización eficaz de reuniones de trabajo en organizaciones de cualquier tipo.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En las organizaciones actuales de nuestro país, el trabajo en equipo, es cada vez más necesario, ya que no deben presentar errores que pueden poner en riesgo a la empresa.

La manera de administrar moderna requiere implementar las reuniones de trabajo como estrategia competitiva para empresas nuevas, en vías de desarrollo o en proceso de cambio.

Las reuniones de trabajo deberán ser uno de los objetivos primordiales de cualquier organización y por lo tanto lo mejor organizadas posibles.

Tomando en cuenta que el punto de partida de cualquier actividad o decisión es la planeación; es de suma importancia la realización de reuniones de trabajo, ya que en ellas participa todo el personal, y de esta manera se toman mejores decisiones que repercutirán directamente en beneficio tanto para la organización como para el cliente.

Por medio de las reuniones de trabajo se puede tener un mayor control de las actividades realizadas y de las decisiones tomadas dentro de la organización para que de esta forma se pueda verificar si son adecuadas o requieren ser modificadas.

Finalmente se desea iniciar la cultura de las reuniones de trabajo dentro de cualquier organización.

UBICACIÓN DEL PROYECTO

El presente estudio se basa en una investigación bibliográfica acerca del estudio de grupos, equipos de trabajo, comunicación, motivación y el Proceso administrativo, para ser aplicadas en las reuniones de trabajo dentro de cualquier organización y éstas a su vez obtengan mayores beneficios tanto económicos como laborales.

PALABRAS CLAVE PARA ESTA INVESTIGACIÓN

Administración. Es el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y como un grupo que dirige las acciones de otros hacia objetivos comunes utilizando todos los recursos para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

Comportamiento Organizacional. Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

Desarrollo Organizacional. Es un proceso de cambios planeados, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados; de tal manera que a los organismos les sea posible capacitarse para poder vivir o seguir con vida; adaptarse a nuevas circunstancias; resolver problemas y aprender de las propias experiencias.

Comunicación. Es la transferencia de información y la comprensión de dos o más personas entre sí.

Motivación. Es la fuerza que mantiene y altera la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta de las personas.

PARTE I

MARCO TEÓRICO

PARTE I MARCO TEÓRICO

Todas las empresas tienen algo en común: alcanzar los objetivos propuestos. Dichos objetivos se deben lograr empleando la fuerza laboral en base al trabajo en equipo existente dentro de la organización.

Para cualquier empresa o institución, la administración es de suma importancia para el logro de los objetivos tanto organizacionales como laborales, ya que sin ella, no se puede llevar a cabo un adecuado proceso de planeación y, por ende, de la organización, integración, dirección y control. Llevando a cabo correctamente el Proceso administrativo, la empresa aumentará su productividad, debido a que se estudia y se planea todo lo relativo al incremento de la eficiencia y la eficacia de la organización en su totalidad, pasando por toda la cadena de mando, es decir, desde el nivel jerárquico inferior hasta el superior.

Para elaborar un plan adecuado de mejora continua dentro de la empresa, se requiere además, conocer el impacto que crea el comportamiento de los individuos y grupos en las organizaciones. Dicho fenómeno es estudiado por el “Comportamiento organizacional”, el cual estudia el perfil de los individuos y grupos en su totalidad, para crear así un clima laboral idóneo, integrando al personal adecuado para todas y cada una de las áreas existentes en las organizaciones.

Sin embargo, a veces no es suficiente llevar a cabo el proceso administrativo ni saber como se comportan todos los individuos dentro de una empresa, ya que con el paso del tiempo surgirán complicaciones de diversa índole, para ellos, es necesario llevar a cabo un plan de Desarrollo organizacional, con la finalidad de detectar los problemas existentes y atacarlos con una solución correctiva.

CAPÍTULO I ADMINISTRACIÓN

1.1 ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?

La administración, aunque parece relativamente nueva, tiene raíces muy profundas. En la Biblia se mencionan frases relativas a ella como la de Sócrates que enuncia: “aquéllos que saben cómo utilizar (a los hombres) dirigen juiciosamente los asuntos privados o públicos, en tanto que los que lo ignoran errarán en administración de ambos”.

En un carácter profesional, la administración se reconoció en tiempos más recientes y; actualmente, el aplicar métodos científicos y el hacer resurgir el propósito de dar servicio, han elevado la administración al nivel de profesión.

Actualmente la administración es conceptualizada de diferentes maneras según el criterio de un sinnúmero de autores.

Según Stephen P. Robbins en su libro “Administración, teoría y práctica”, la Administración es el proceso de lograr que las actividades lleguen a su término eficientemente con otras persona, y por medio de ellas.

“Es el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales”.¹

Para Harold Koontz y Heinz Weihrich autores del libro Administración, una perspectiva global, “es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados”.

¹ Administración moderna, Samuel C. Certo, ED. Interamericana, S. A. de C. V. Pág. 9.

Douglas McGregor, gran precursor de las teorías motivacionales define la Administración como “El proceso a través del cual un grupo dirige las acciones de otros hacia metas comunes”.

“Implica la coordinación de recursos humanos y materiales para el logro de objetivos”.²

”Es la coordinación de todos los recursos a través de los procesos de planeación, organización, dirección y control a fin de alcanzar los objetivos establecidos”.³

“Es el establecimiento de un medio ambiente efectivo para las personas que operan en grupos organizacionales formales”.⁴

“Implica las actividades emprendidas por una o más personas con el objeto de coordinar las actividades de otros en la consecución de metas que no pueden ser logradas por una sola persona”.⁵

Debido a la gran diversidad de conceptos sobre Administración que existen, para el presente trabajo se tomará el siguiente: “Es el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y como un grupo que dirige las acciones de otros hacia objetivos comunes utilizando todos los recursos para lograr propósitos eficientemente seleccionados.”

1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración tiene las tres siguientes características:

- 1 La administración es un proceso o una serie de actividades continuas y relacionadas.
- 2 La administración implica y se concentra en alcanzar metas organizacionales.

² Katz y Rosenzweig

³ Sisk

⁴ Koontz y O'Donnell

⁵ Donnelly, Gibson e Ivancevich

- 3 La administración alcanza estas metas trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales.

1.3 OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN

Todas las organizaciones existen para algún propósito u objetivo, y los administradores tienen la responsabilidad de combinar y usar los recursos organizacionales para asegurar que las organizaciones logren sus propósitos. La administración desplaza las organizaciones hacia estos propósitos o metas asignando actividades que ejecutan los miembros de la organización.

La administración se esfuerza por fomentar la actividad grupal que conduce al logro de metas organizacionales y pretende eliminar la actividad individual que obstruye el logro de las metas de la organización. “No existe una idea más importante para la administración que las metas. La administración no tiene sentido sin metas que alcanzar”.⁶ La administración debe tener presente las metas organizacionales en todo momento.

1.4 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Los principios generales de la administración fueron sugeridos por Henri Fayol en 1916, y son todavía considerados por la mayoría de los administradores de gran importancia para el éxito de las organizaciones modernas. A continuación se presentan dichos principios en el orden desarrollado por Fayol.⁷

⁶ Robert Albanese, *Management: Toward Accountability for performance*, ed. Homewood, Pág. 49.

⁷ Fayol, *General And Industrial Management*. Pág. 19 – 42.

- 1 **División del trabajo.** El objeto de la división del trabajo es producir más y mejor trabajo con el mismo esfuerzo. El trabajo debe dividirse entre individuos y grupos para asegurarse de que el esfuerzo y la atención se centren en porciones determinadas de la tarea. Fayol considera la especialización del trabajo como la mejor forma de usar los recursos humanos de la organización.
- 2 **Autoridad y responsabilidad.** Ambos conceptos se encuentran íntimamente relacionados. La autoridad es el derecho para dar órdenes, y el poder para exigir obediencia. La responsabilidad implica ser responsable de algo y, por lo tanto, están naturalmente asociada con la autoridad. Cuando se asume autoridad, también se asume responsabilidad.
- 3 **Disciplina** La disciplina es obediencia, aplicación, energía, conducta y muestras exteriores de respeto observadas de acuerdo con los convenios existentes entre la empresa y sus empleados; sea que estos convenios hayan sido debatidos libremente o aceptados sin discusión previa, sean por escrito o implícitos, sean derivados del deseo de ellos por las partes o de reglas y costumbres, son los que determinan las formalidades de la disciplina.

Una organización exitosa requiere del esfuerzo común de los trabajadores. Sin embargo, las sanciones deben aplicarse juiciosamente para fomentar este esfuerzo común.
- 4 **Unidad de mando.** Para cualquier acción, sea la que fuera, un empleado debe recibir órdenes de un superior únicamente. Ésta es la regla de la unidad de mando, ya que tan pronto como dos superiores ejercen su autoridad sobre la misma persona o departamento, se hace sentir el desequilibrio y si persiste la causa aumenta el desorden. En ningún caso existe adaptación del organismo social al mando doble.
- 5 **Unidad de dirección.** La totalidad de la organización debe desplazarse hacia un objetivo común, en una dirección común. Es la condición esencial para la unidad de acción, la coordinación de fuerzas y el enfoque del esfuerzo. La unidad de dirección no debe confundirse con la unidad de mando. La unidad de dirección se

provee de antemano mediante una firme organización, la unidad de mando pone en marcha el funcionamiento del personal. La unidad de mando no puede existir sin unidad de dirección, pero no nace de ella.

- 6 **Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales.** Los intereses de una persona no deben tener prioridad sobre los intereses de la organización como un todo.
- 7 **Remuneración del personal.** Es el precio de los servicios rendidos. Debe ser justa y, hasta donde sea posible, proporcionar satisfacción tanto al personal como a la empresa. Muchas variables, tales como el costo de la vida, la oferta de personal calificado, las condiciones generales de los negocios y el éxito del negocio deben considerarse para determinar el salario que recibirá un trabajador.
- 8 **Centralización.** En todo organismo las sensaciones convergen hacia la parte directiva, y desde éstos se expiden órdenes que ponen en movimiento a todas las piezas del organismo. Es el descenso en importancia de la función del subordinado. La descentralización consiste en aumentar la importancia. El grado de centralización o de descentralización depende de la organización específica en la cual esté trabajando el administrador.
- 9 **Cadena escalar.** La estructura jerárquica es una relación de autoridad en forma de cadena. Cada administrador, desde el supervisor de primera línea hasta el presidente, posee cierta cantidad de autoridad. El presidente posee la mayor parte de autoridad; el supervisor de primera línea posee la porción más pequeña de autoridad. La existencia de esta cadena implica que los administradores de nivel más bajo deben mantener siempre informados a los administradores de nivel superior acerca de sus actividades laborales. La existencia de esta cadena y el apego a ella son aspectos necesarios para que las organizaciones tengan éxito.
- 10 **Orden.** Para el orden humano se emplea la fórmula “un lugar para cada uno y cada uno en su lugar”. Con fines de eficiencia y para mantener los problemas de coordinación en un mínimo, todos los materiales y los individuos relacionados con

un tipo específico de trabajo deben ser asignados a la misma área de trabajo dentro de la organización.

- 11 **Equidad.** Todos los trabajadores deben ser tratados en la forma más igualitaria posible.
- 12 **Estabilidad en la permanencia del personal.** La retención de los empleados productivos debe tener siempre una alta prioridad para el administrador. Los costos de reclutamiento y selección, así como los del incremento en la tasa de rotación están generalmente asociados con la contratación de nuevos empleados.
- 13 **Iniciativa.** Puede definirse como una actividad de trabajo nueva o adicional emprendida por autodirección. Decidir un plan y asegurar su éxito es una de las satisfacciones mayores que puede experimentar un hombre inteligente. Esta fuerza de decidir y ejecutar es lo que se llama iniciativa, y la libertad de proponer y de ejecutar pertenece también, cada una a su manera a la iniciativa. La iniciativa de todos, sumada a la del administrador, y suplementándola si fuera necesario, representa una enorme fortaleza para el negocio. Un administrador capaz de permitir el ejercicio de la iniciativa por parte de los subordinados es infinitamente superior al que no puede hacerlo.
- 14 **Espíritu de grupo.** La unión hace la fuerza. La administración debe fomentar la armonía y los buenos sentimientos entre los empleados. Es necesario el trabajo en equipo y la importancia de la comunicación.

1.5 EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

Cuando los administradores usan sus recursos deben esforzarse por ser efectivos y eficientes. La efectividad administrativa se define en términos de la utilización de recursos en vista del logro de las metas organizacionales. Si las organizaciones están usando sus recursos para lograr sus metas, los administradores son efectivos. Entre más se acerquen las organizaciones al logro de sus metas, más efectivos serán los administradores.

La eficiencia administrativa se define en términos de la proporción de los recursos organizacionales totales que contribuyen a la productividad durante el proceso de manufactura. Entre más alta sea esta proporción, más eficiente será el administrador. Entre más recursos se desperdicien o queden sin usar durante el proceso de producción, más ineficiente será el administrador. La ineficiencia implica que una proporción muy pequeña de los recursos contribuya a la productividad durante el proceso de manufactura, mientras que la eficiencia implica que es una proporción muy grande la que contribuye.

1.6 HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

Éstas son tal vez la principal determinante de la efectividad y la eficiencia de los administradores. Robert L. Katz (autor del libro habilidades de un administrador eficiente Pág. 90) afirma que la habilidad de los administradores para la ejecución es un resultado de la habilidades administrativas que poseen. Si los administradores tienen las habilidades administrativas necesarias, tal vez tendrán un buen desempeño y serán relativamente exitosos. Por otra parte, si los administradores no tienen las habilidades administrativas necesarias, probablemente tendrán un desempeño pobre y también una falta de éxito relativa.

Los administradores deben tener habilidades técnicas, conceptuales, humanas y de diseño. Las habilidades técnicas implican el uso de conocimientos especializados y el dominio en la aplicación de técnicas y procedimientos relacionados con el trabajo. Se refieren principalmente al trabajo con cosas (procesos u objetos físicos). Las habilidades humanas son aquéllas que desarrollan la cooperación del grupo que está siendo dirigido. Implican el trabajo con actitudes, con comunicación, con individuos y con grupos, y con intereses individuales; en síntesis el trabajo con personas. Las habilidades conceptuales se refieren a la habilidad de concebir la organización como un todo. Los administradores que poseen habilidades conceptuales tienen mayor capacidad para entender la forma en que la diversas

funciones de la organización se complementan entre sí, la relación de la organización con su medio ambiente, y la forma en que los cambios en una parte de la organización afectan al resto de los elementos de ésta.

La habilidad de diseño es la capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa. Para hacer eficaces, y particularmente en los niveles organizacionales superiores, los administradores deben ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema. Deben poseer la valiosa habilidad de ser capaces de diseñar soluciones funcionales a los problemas y en respuesta a las realidades que enfrentan.

1.7 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

A principios del siglo XX, Henri Fayol escribió que todos los administradores desempeñan cuatro funciones administrativas “planeación, organización, dirección y control”.

En los tiempos actuales continúa vigente la idea de un proceso administrativo, los conceptos modernos son planeación, organización, integración de personal, dirección y control que a continuación se explicarán. Dichos conceptos son tomados de autores como Stephen Robbins y Harold Koontz.

1.7.1 PLANEACIÓN

Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere, por lo tanto, de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. La actividad de planeación se concentra en el logro de metas. Los administradores, a través de su planes, describen en forma exacta lo que las organizaciones deben hacer para tener éxito. Lo que interesa a los administradores

es el éxito organizacional en el futuro cercano o a corto plazo, así como el éxito en el futuro más distante o a largo plazo.

La tarea más importante de un administrador es comprobar que todos conozcan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Para ser eficaz, el esfuerzo grupal debe basarse en el conocimiento por parte de las personas de lo que se espera de ellas. La función de planeación es la función administrativa más básica, debido a que implica la selección de misiones, objetivos y de acciones para cumplirlos; requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción. La planeación tiende un puente entre el punto donde se está y aquel otro donde se quiere ir.

Cabe señalar que la planeación y el control son inseparables, ya que todo intento de control sin planes carece de sentido, ya que no se tendrá manera de saber si efectivamente se dirige a donde quiere ir. Así, los planes proporcionan las normas de control.

1.7.1.1 TIPOS DE PLANES

Los planes se clasifican en:

- 1 **Propósitos o misiones.** En éstos se identifican la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. Todo establecimiento organizado tiene un propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna.
- 2 **Objetivos o metas.** Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.
- 3 **Estrategias.** Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de

recursos necesarios para su cumplimiento.⁸ El término se usa para designar los grandes planes resultantes de la deducción de las probables acciones u omisiones del enemigo. Pero a pesar de que este término sigue teniendo implicaciones competitivas, los administradores lo usan cada vez más para referirse a extensas áreas de la operación de una empresa.

- 4 **Políticas.** Las políticas también forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones. En las políticas se define un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que ésta sea consciente y contribuya a lograr un objetivo.

Las políticas ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas, vuelven innecesario el análisis de la misma situación cada vez que se presentan y unifican otros planes, permitiendo que se delegue autoridad sin perder el control de las acciones de los subordinados.

- 5 **Procedimientos.** Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades
- 6 **Reglas.** En éstas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Son por lo general el tipo de planes más simples. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción. Es preciso distinguir entre reglas y políticas. El propósito de las políticas es orientar la toma de decisiones mediante el señalamiento de las áreas en las que los administradores pueden actuar a discreción. Las reglas, en cambio, no permiten discrecionalidad alguna en su aplicación.

⁸ Administración una perspectiva global, onceava edición, Harold Koontz y Heinz Weihrich. ED. McGraw Hill, Pág. 130.

- 7 **Programas.** Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.

Un programa prioritario puede requerir de muchos programas de apoyo los cuales demandan coordinación y oportunidad, ya que una falla en cualquier parte de esta red de programas de apoyo representaría demoras en el programa principal y costos innecesarios, así como pérdida de utilidades.

- 8 **Presupuestos.** Es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Un presupuesto puede expresarse en términos financieros; en términos de horas / hombre, unidades de productos u horas / máquina, o en cualesquiera otros términos numéricos medibles.

1.7.1.2 PASOS DE LA PLANEACIÓN

- 1 **Atención de las oportunidades.** La atención a las oportunidades o problemas tanto en las condiciones externas como dentro de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación. Se debe hacer un análisis preliminar de posibles oportunidades futuras y advertirlas clara y totalmente, identificar su posición a la luz de sus fortalezas y debilidades, determinar qué problemas desean resolver y por qué especificar qué esperan ganar. El establecimiento de objetivos realistas depende de esta atención.
- 2 **Establecimiento de objetivos.** Es el segundo paso de la planeación para toda empresa. Esto debe hacerse tanto para el largo como para el corto plazo. En los objetivos se especifican los resultados esperados y se indican los puntos terminales de lo que debe hacerse, en qué se hará mayor énfasis y qué se cumplirá por medio del entrelazamiento de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

- 3 **Desarrollo de premisas.** Se debe establecer, poner en circulación y obtener la aceptación de utilizar premisas decisivas de la planeación como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes ya existentes de la compañía. Se trata en todos estos casos de supuestos acerca de las condiciones en las que el plan será puesto en práctica. Es importante que todos los administradores involucrados en la planeación estén de acuerdo con las premisas. Más aún, el más importante principio de premisas de planeación es éste: Cuanto mejor comprendan y mayor sea el acuerdo entre los individuos encargados de la planeación respecto de la utilización de premisas de planeación congruentes, tanto más coordinada será la planeación de una empresa.
- 4 **Determinación de cursos alternativos.** Este paso consiste en buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son perceptibles a primera vista.

El problema más común no es encontrar alternativas, sino reducir su número a fin de analizar las más promisorias. Usualmente, el planificador debe proceder a un examen preeliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.
- 5 **Evaluación de cursos alternativos.** Tras la búsqueda de cursos alternativos y el examen de sus ventajas y desventajas, el siguiente paso es evaluar las alternativas ordenándolas a la luz de premisas y metas, es decir, qué alternativa nos ofrece mayores posibilidades de cumplir nuestras metas al menor costo y obteniendo mayores utilidades.
- 6 **Selección de un curso de acción.** Éste es el punto en el que se adopta el plan, el verdadero punto de toma de la decisión. Ocasionalmente, el análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más son aconsejables, de modo que el administrador puede optar por seguir varios cursos de acción en lugar de uno solo, el mejor.
- 7 **Formulación de planes derivados.** Es raro que, una vez tomada la decisión, la planeación pueda darse por concluida; casi invariablemente se requiere de planes derivados en el apoyo al plan básico como pueden ser compra de equipo, desarrollo de un nuevo producto, compra de materiales, entre otros.

- 8 **Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación.** Después de tomadas las decisiones y establecidos los planes, se deben trasladar a cifras convirtiéndolos en presupuestos. Los presupuestos generales de una empresa representan la suma total de sus ingresos y egresos, con sus utilidades o superávit resultantes, y de los presupuestos de las partidas de balance general más importantes como efectivo e inversiones de capital.

1.7.2 ORGANIZACIÓN

“La organización puede concebirse como la asignación de las tareas desarrolladas durante la planeación a diversos individuos, grupos o ambos dentro de la empresa. Esta función crea los mecanismos para poner los planes en acción. Las personas que operan dentro de la organización reciben asignaciones de trabajo que contribuyen al logro de las metas. Las tareas están diseñadas de tal forma que el rendimiento individual contribuye al éxito de los departamentos, el cual contribuirá al éxito de las divisiones, y éste a su vez contribuirá al éxito general de la organización.”⁹

“Es la determinación de cuáles son las actividades a realizar, quién las llevará a cabo, cómo deben agruparse éstas, quién informará a quién, y dónde se tomarán las decisiones.”¹⁰

El término organización se refiere a la división de la organización entera en unidades, comúnmente llamadas divisiones o departamentos, y en subunidades, conocidas con el nombre de secciones, que tienen determinadas responsabilidades, y un orden de relaciones jerárquicas: una estructura.

⁹ Administración Moderna, Samuel C. Certo. ED. Interamericana, S. A. de C. V. Pág. 10

¹⁰ Administración Teoría y práctica. Stephen P. Robins. Cuarta Edición. ED. Prentice Hall. Pág. 7

“Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas.”¹¹

1.7.2.1 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

La función de organización es de extrema importancia para el sistema administrativo, dado que es el principal mecanismo por el cual se activan los planes. La organización crea y mantiene relaciones entre todos los recursos organizacionales indicando qué recursos serán usados para actividades específicas, y cuándo, dónde y cómo se usarán estos recursos. Una verdadera organización ayuda a minimizar costosos puntos débiles, tales como la duplicación de esfuerzos y la ociosidad de los recursos organizacionales.

1.7.2.2 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

ORGANIZACIÓN FORMAL. Es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Para proceder correctamente a la organización, se debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales.

La organización formal debe de ser flexible. Debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales. No obstante, en una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales.

¹¹ Administración, una perspectiva global. Harold Koontz y Heinz Weihrich. Onceava Edición. ED. McGraw Hill. Pág. 35 .

ORGANIZACIÓN INFORMAL. Chester Barnard, autor del libro clásico de Administración “The functions of the Executive”, describió la organización informal como el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes.¹²

Keith Davis, de Arizona State University, describió la organización informal como “una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas”.¹³

De este modo, son organizaciones informales todas aquellas relaciones que no aparecen en un organigrama.

1.7.2.3 DEPARTA MENTALIZACIÓN

Uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de departamentos. Con esto se designa a una área, división o sucursal en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas. Un departamento puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal en cierta región, entre otras.

TIPOS DE DEPARTA MENTALIZACIÓN

- 1 **Departamentalización por números simples.** Consiste en contar las personas que habrán de desempeñar los mismos deberes y disponerlos bajo la supervisión de un administrador. Lo esencial en este caso no son las actividades que desarrollarán esas personas, el lugar donde trabajarán o los materiales que emplearán, sino el hecho de que el éxito de sus empeños dependen únicamente del número de personas involucradas.

¹² The Functions of the executive. Chester I. Barnard. (Cambridge, Mass; Harvard University Press, 1938,1964).

¹³ Human Behaviour at work, Keith Davis y John Newstrom, Nueva York, McGraw Hill. Pág. 308.

- 2 **Departamentalización por tiempo.** La existencia de turnos de trabajo es común en muchas empresas, en las que la jornada laboral normal no sería suficiente.
- 3 **Departamentalización por función empresarial.** La agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa expresa lo que la empresa hace típicamente. Dado que todas las empresas se dedican a la creación de algo útil y deseable para los demás, las funciones empresariales básicas son la producción, venta y financiamiento. Ha parecido lógico agrupar estas actividades en departamentos como ingeniería, producción, ventas o comercialización y finanzas.
- 4 **Departamentalización territorial o geográfica.** Ésta departamentalización es común en empresas que operan en regiones geográficas extensas.
- 5 **Departamentalización por tipo de cliente.** La agrupación de actividades que responden a un interés primordial en los clientes es común en diversas empresas. Cuando cada una de las actividades de una empresa a favor de sus clientes es puesta bajo la responsabilidad de un jefe de departamento, los clientes constituyen la base sobre la cual se agrupan las actividades.
- 6 **Departamentalización por proceso o equipo.** Esta departamentalización se aplica fundamentalmente a los procesos de manufactura de un departamento o con un determinado equipo. Este tipo de departamentalización supone la reunión en un mismo punto de personas y materiales para el cumplimiento de una operación en particular.
- 7 **Departamentalización por producto.** Esta estructura permite a la dirección general delegar a un ejecutivo divisional amplia autoridad sobre las funciones de manufactura, ventas, servicio e ingeniería relativas a determinado producto o línea de productos, lo mismo que responsabilizarlo en alto grado de las utilidades respectivas.

1.7.2.4 AUTORIDAD Y PODER

El poder es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos.

La autoridad es una organización, es el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. Se trata, por supuesto, de un tipo de poder, pero de poder en el marco de una organización.

1.7.2.5 EMPOWERMENT

Significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir de la autorización de supervisores. La idea en la que se basa el empowerment es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes requeridas para ello.

Tanto la delegación como el empowerment implican que los empleados y equipos acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas, lo cual consiste en:

- El poder debe ser igual a la responsabilidad.
- Si el poder es mayor que la responsabilidad, el resultado podría ser una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable de sus acciones.
- Si la responsabilidad es mayor que el poder, el resultado podría ser la frustración de los subordinados dado que carecen del poder necesario para desempeñar las tareas de que son responsables.

Para una administración eficaz se requiere de la sincera aceptación del empowerment, basada en la confianza mutua, sustentada en la transmisión a los empleados de la

información pertinente para el desarrollo de sus tareas y que se otorga a personas competentes.

1.7.2.6 CONCEPTOS DE LÍNEA Y STAFF

Las relaciones de línea y de staff son importantes como modo de vida organizacional, ya que las relaciones de autoridad entre los miembros de una organización afectan necesariamente a la operación de la empresa.

Una de las concepciones más comunes acerca de línea y de staff es que las funciones de línea son las que tienen un impacto directo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por su parte, las funciones de staff son aquéllas que contribuyen a que el personal de línea trabaje con mayor eficacia a favor del cumplimiento de tales objetivos. Quienes sostienen esta visión clasifican invariablemente a producción y ventas y en ocasiones a finanzas como funciones de línea; y a compras, contabilidad, personal, mantenimiento de la planta y control de calidad como funciones de staff. Debido a la confusión que se presenta es necesario especificar cada uno de los conceptos que se emplearán.

Autoridad de línea. Es el derecho de tomar decisiones y dar órdenes a las actividades de producción, ventas o finanzas ejecutadas por subordinados. La autoridad de línea se refiere a aspectos directamente implicados con el sistema administrativo de la empresa, y, como resultado, con el logro de los objetivos. Los individuos directamente responsables de esta área de la organización se les delega autoridad de línea para asistirlos en la ejecución de sus tareas.

Autoridad de staff. Es el derecho para dar consejos o asistir a aquéllos que poseen autoridad de línea o a otro personal del staff. El objetivo de la autoridad es capacitar a aquéllos que son responsables de mejorar la efectividad del personal de línea para que realicen sus tareas.

Autoridad lineal. Es el derecho de dar órdenes dentro de un segmento de la organización en el cual este derecho normalmente no existe. Esta autoridad suele asignarse a algunos individuos para complementar la autoridad de línea o staff que ya se posee. La autoridad funcional generalmente se establece para cubrir sólo áreas específicas de tareas y es operacional sólo durante un espacio de tiempo designado. Normalmente es poseída por individuos que, con el objeto de cumplir con sus responsabilidades, deben ser capaces de ejercer algún control sobre los miembros organizacionales de otras áreas.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
AUTORIDAD DE LÍNEA	
➤ Es simple. ➤ Es clara la división de poder. ➤ Fomenta la acción rápida.	➤ Pasa por alto a los especialistas en planeación. ➤ Hace trabajar demasiado a las personas claves. ➤ Depende de la continuidad en su puesto de unas cuantas personas claves.
AUTORIDAD DE STAFF	
➤ Permite a los especialistas dar consejo profesional . ➤ Libera a los ejecutivos de línea de análisis detallados. ➤ Proporciona a los especialistas jóvenes un medio de adiestramiento.	➤ Confunde a la organización cuando las funciones no son claras. ➤ Reduce el poder de los expertos para poner en acción las recomendaciones. ➤ Tiende hacia la centralización de la organización.
AUTORIDAD FUNCIONAL	
➤ Libera a los ejecutivos de línea	➤ Hace las relaciones más

de decisiones técnicas de rutina.	complejas.
➤ Proporciona un marco de referencia para la aplicación de conocimientos especializados. ➤ Relaja la presión de la necesidad de un alto número de ejecutivos con gran experiencia.	➤ Hace de los límites de autoridad de cada especialista un problema difícil de coordinar. ➤ Tiende hacia la centralización de la organización.

1.7.2.7 DELEGACIÓN

Un factor muy importante para canalizar adecuadamente las actividades dentro de una organización es la delegación.

La **delegación** es el proceso de asignar actividades laborales y la autoridad correspondiente a individuos específicos dentro de la organización.

PASOS PARA EL PROCESO DE DELEGACIÓN

Los pasos de la delegación son tres:

- Asignación de deberes específicos al individuo. En todos los casos el administrador debe estar seguro de que el subordinado tiene una clara comprensión de lo que implica estos deberes. Siempre que sea posible, se debe tener cuidado de plantear las actividades en términos operacionales, de tal modo que un subordinado sepa con exactitud qué medida debe tomarse para ejecutar los deberes asignados.
- Este segundo paso implica conceder una autoridad apropiada al subordinado. Al subordinado se le debe dar el derecho y el poder dentro de la organización para cumplir con los deberes asignados.

- El último paso de la delegación implica crear la obligación de que el subordinado ejecute los deberes asignados. El subordinado debe estar consciente de la responsabilidad de completar los deberes asignados y de que ha aceptado esa responsabilidad.

1.7.2.8 CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

Los términos centralización y descentralización describen el grado general de la delegación que existe dentro de la organización.

La centralización implica que un número mínimo de actividades laborales y una cantidad mínima de autoridad han sido delegadas en los subordinados por la administración, mientras que la descentralización implica lo opuesto.

El grado de descentralización que los administradores deben emplear es eventual en relación a su situación organizacional particular, sin embargo, existen algunas preguntas específicas que pueden ser formuladas para determinar el grado de descentralización apropiado para una situación.

- 1 ¿Cuál es el tamaño actual de la organización?** Entre más grande sea la organización, mayor será la probabilidad de que la descentralización sea ventajosa.
- 2 ¿Dónde se localizan los clientes de la organización?** Los clientes varían entre estar muy cerca o estar muy alejados. Como regla general entre más separados estén físicamente los clientes de la organización más viable será la situación para una cantidad significativa de descentralización
- 3 ¿Qué tan homogénea es la línea de productos de la organización?** A medida que la línea de productos se vuelve más heterogénea o diversificada, la conveniencia de la descentralización generalmente aumenta.

- 4 **¿Dónde están los proveedores organizacionales?** La ubicación de las materias primas a partir de las cuales los productos de la organización son manufacturados es otra consideración de importancia.
- 5 **¿Existe la necesidad de decisiones rápidas en la organización?** Si existe esa necesidad, una cantidad considerable de descentralización probablemente sea lo correcto. La descentralización evita la confusión y permite al subordinado, en el que se ha delegado la autoridad, tomar decisiones al instante, de ser necesario.
- 6 **¿Es la creatividad una característica deseable para la organización?** Si la respuesta es sí, entonces la descentralización es aconsejable ya que permite a los que se les ha delegado encontrar mejores formas de hacer las cosas.

1.7.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (INTEGRACIÓN DE PERSONAL)

La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener ocupados los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, compensación o capacitación tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

Los asuntos tratados por la ARH se refiere tanto a aspectos internos de la organización, como a aspectos externos (investigación de mercado de recursos humanos, reclutamiento y selección, relaciones con sindicatos, legislación de trabajo, etc.) o internos (análisis y descripción de puestos, evaluación de puesto, entrenamiento, evaluación del desempeño, política salarial, higiene y seguridad, etc.)

1.7.3.1 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal. Las políticas son guías para la acción. Sirven para suministrar respuestas a los problemas que pueden ocurrir con cierta frecuencia, haciendo que los subordinados busquen, innecesariamente, a sus supervisores para la aclaración o solución. Las políticas pueden clasificarse en dos tipos:

- 1 En cuanto al nivel de la estructura organizacional en que son aplicadas:
 - a) Políticas generales de empresa, que son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas.
 - b) Políticas administrativas, establecidas para la orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa.
 - c) Políticas operacionales, establecidas para la orientación de los supervisores del nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección.
 - d) Políticas funcionales o de asesoría, que gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados, como contabilidad, ingeniería, etc.
- 2 En cuanto al contenido cubierto por las políticas de admisión, de salud, de entrenamiento, de seguridad, de salarios, de beneficios, entre otros.

Cada organización desarrolla las políticas de recursos humanos más adecuadas a su filosofía y a sus necesidades. Una política de recursos humanos debe involucrar lo que la organización pretende sobre los siguientes aspectos principales.

- 1 **Política de provisión de recursos humanos.** Dónde reclutar, en qué condiciones y cómo recoger los recursos necesarios para la organización. Cómo

integrar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y con suavidad.

- 2 **Políticas de aplicación de recursos humanos.** Cómo determinar los requisitos básicos de fuerzas de trabajo para el desempeño de tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización. Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.
- 3 **Políticas de mantenimiento de recursos humanos.** Criterios de remuneración directa de los participantes, teniendo en cuenta la evaluación del cargo así como los salarios en el mercado de trabajo, teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a la diversidad de necesidades existentes y considerando la posición de la organización frente a las prácticas del mercado de trabajo. Además de mantener una fuerza de trabajo motivada, de moral elevada, participativa y productiva dentro de la organización.
Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.
- 4 **Políticas de desarrollo de recursos humanos.** Criterios de diagnóstico y programación de preparación y reciclaje constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas.
- 5 **Políticas de control de recursos humanos.** Como mantener un banco de datos capaz de proporcionar los elementos necesarios para los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
Criterios para auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

1.7.3.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del

personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La administración de recurso humanos significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representan todos aquellos aspectos no sólo grandiosos que provocan entusiasmo, sino también aquéllos muy pequeños y numerosos que frustran e impacienten o que alegran y satisfacen pero hacen que las personas deseen permanecer en la organización.

Los objetivos de la administración de Recursos Humanos deriva de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de los principales objetivos la producción y la distribución de algún producto o servicio.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos son:

- 1 Crear, mantener y desarrollar un continente de recursos humanos, con habilidad y motivación, para realizar los objetivos de la organización;
- 2 Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales; y
- 3 Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

1.7.3.3 FUNCIONES DE UN ADMINISTRADOR PARA REALIZAR UNA ADECUADA INTEGRACIÓN DE PERSONAL

Reclutamiento

reclutamiento consiste en atraer a candidatos que pueden ocupar los puestos que consta la estructura organizacional. Antes de recurrir a ella es necesario que los requisitos de los puestos hayan sido claramente identificados, lo que facilitará el proceso para el candidato.

Selección

La selección de un administrador es la elección de entre los candidatos de aquél que mejor satisface los requisitos del puesto. Debido a que puede seleccionarse a una persona, ya sea para que ocupe un puesto de inmediato un puesto específico o en previsión de futuros requerimientos administrativos, desde un principio se deben tomar en cuenta las características del candidato.

El método de selección consiste en la búsqueda de candidatos capaces de ocupar un puesto con requisitos específicos.

Proceso de selección

Existen algunas variantes en cuanto a los pasos específicos del proceso de selección, pero, aún así, la siguiente descripción general es representativa del proceso que comúnmente se lleva en la mayoría de los casos.

- 1 Se establecen los criterios de selección, con base en los requisitos vigentes (aunque en ocasiones en los futuros) del puesto.
- 2 Se pide al candidato llenar una solicitud.
- 3 Se sostiene una entrevista preliminar para identificar a los candidatos más prometedores.
- 4 En caso de ser necesario se obtiene información adicional por medio de pruebas de la aptitud de los aspirantes para ocupar el puesto.
- 5 El administrador directamente involucrado, su superior y otras personas de la organización realizan entrevistas formales.
- 6 La información proporcionada por los candidatos es revisada y verificada.
- 7 Se aplica, en caso de requerirse, un examen físico.
- 8 Con base en los resultados de los pasos anteriores, se ofrece el puesto al candidato o se le informa que ha sido seleccionado.

Instrumentos de selección

Entrevista. Es una de las herramientas más usadas en el proceso de selección, pero a pesar de su extendido uso, es de dudar que sea un medio válido y confiable para la selección de personal. Para mejorar el proceso de la entrevista y resolver algunas de sus desventajas se pueden emplear varias técnicas.

- 1 Los entrevistadores deben contar con la necesaria capacitación para saber qué deben buscar en una entrevista.
- 2 Los entrevistadores deben estar preparados para plantear las preguntas más indicadas. Las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. En una entrevista no estructurada, el entrevistador puede decir cosas como ésta “hábleme de su trabajo más reciente”. En una entrevista semiestructurada, el entrevistador sigue un patrón de entrevistas, pero también puede plantear otras preguntas. En una entrevista estructurada, el entrevistador hace preguntas previamente formuladas.
- 3 Para mejorar la selección se deben realizar múltiples entrevistas conducidas por distintos entrevistadores. De esta manera, varias personas pueden comparar sus evaluaciones y percepciones.
- 4 La entrevista es sólo uno de los aspectos del proceso de selección, por lo tanto, se le debe complementar con datos de la solicitud, con resultados de las diversas pruebas y con la información que se obtenga de las personas mencionadas como referencias.

Pruebas. El propósito básico de la aplicación de pruebas es obtener información sobre los candidatos que permita prever sus probabilidades de éxito en el puesto. Las pruebas de aplicación más frecuentes pueden clasificarse de la siguiente manera:

- 1) **Pruebas de inteligencia.** Éstas son diseñadas para medir la capacidad intelectual de los individuos y probar su memoria, agilidad mental y capacidad para identificar relaciones en situaciones de problemas complejos.
- 2) **Pruebas de habilidad y aptitud.** Éstas persiguen el descubrimiento de intereses, habilidades poseídas y potencial para la adquisición de nuevas habilidades.
- 3) **Pruebas vocacionales.** Están diseñadas para indicar la ocupación más conveniente para un candidato o las áreas en las que sus intereses coinciden con los de personas que ya se desempeñan en ellas.
- 4) **Pruebas de personalidad.** Están diseñadas para revelar las características personales de los candidatos y su capacidad de interactuar con los demás, de manera que ofrecen una medida de potencial de liderazgo.

Cabe mencionar que competentes industriales coinciden en que no siempre son tan exactas como para constituir la única medida de las características de los candidatos, de modo que se les debe interpretar de acuerdo con el historial de cada individuo.

Colocación. Consiste en evaluar las cualidades y deficiencias de un individuo para asignarle después del puesto más conveniente, bien sea que éste ya exista en la empresa o que deba ser diseñado.

Promoción. Es el desplazamiento dentro de la organización a un puesto más elevado, el cual implica mayores responsabilidades y requiere de habilidades más avanzadas.

1.7.4 DIRECCIÓN

Es también llamada “influencia”. Es el proceso que se sigue para guiar las actividades de los miembros de la organización en sentidos apropiados. Los sentidos apropiados, desde luego, son aquéllos que conducen al logro de los objetivos del sistema administrativo. La dirección implica el centrarse en los miembros de la organización y tratar con aspectos tales

como moral, arbitraje de conflictos y desarrollo de buenas relaciones de trabajo entre los individuos.

1.7.4.1 EL PERSONAL EN LA ADMINISTRACIÓN

Por medio de la función de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al mismo tiempo al cumplimiento de los propósitos de la empresa. Por lo tanto, los administradores deben conocer los papeles que asume la gente, así como la individualidad y personalidad de ésta.

Multiplicidad de papeles. Los individuos son mucho más que un mero factor de producción en los papeles administrativos. Son miembros de sistemas sociales de muchas organizaciones; son consumidores de bienes y servicios, y como tales ejercen vital influencia en la demanda; son miembros de familias, escuelas, iglesias y asociaciones profesionales.

En estos diferentes papeles, los individuos establecen leyes que rigen sobre los administradores, una ética que orienta la conducta y una tradición de dignidad humana que es una de las características más importantes de toda sociedad.

Las personas promedio no existen. Los individuos actúan en diferentes papeles, pero al mismo tiempo cada uno de ellos es diferente. Las personas promedio no existen. Sin embargo, en las empresas organizadas suelen partirse del supuesto contrario. Las empresas desarrollan reglas, procedimientos, horarios de trabajo, normas de seguridad y descripción de puestos, todos ellos bajo el supuesto táctico de que, en esencia, todas las personas son iguales. Desde luego que este supuesto es necesario en gran medida en las acciones organizadas, pero es igualmente importante reconocer que cada individuo es único, con sus

propias necesidades, ambiciones, actitudes, deseos de responsabilidad, nivel de conocimientos y habilidades y potencial.

Importancia de la dignidad de la persona. Administrar supone cumplir objetivos empresariales. Obtener resultados es importante, pero los medios para lograrlo nunca deben dañar la dignidad de las personas. El concepto de dignidad individual significa que la gente debe ser tratada con respeto sin importar el puesto que ocupe en la organización. Todos son seres humanos, y por lo tanto merecen ser tratados como tales.

Consideración de la persona en su integridad. No podemos hablar de la naturaleza de la gente sin considerar a la persona en su integridad, y no sólo características específicas como conocimientos, actitudes, habilidades o rasgos de personalidad. Una persona posee todos estos elementos en un grado u otro. Además, estas características interactúan entre sí, y su predominio en situaciones específicas cambia rápida e imprevisiblemente. El ser humano es una persona total influida por factores externos. La gente no puede despojarse del impacto de estas fuerzas al presentarse a trabajar. Los administradores deben advertir estos hechos y prepararse a enfrentarlos.

El proceso que sigue la dirección implica la ejecución de cuatro actividades administrativas principales:

- 1) Liderazgo
- 2) Motivación
- 3) Consideración de los grupos
- 4) Comunicación

Puede decirse que los administradores transforman una porción de los recursos organizacionales en un comportamiento apropiado de sus miembros principalmente a ejecutar estas cuatro actividades.

El liderazgo, la motivación y la consideración de los grupos son actividades de influencia relacionadas, cada una de las cuales es realizada, hasta cierto punto, por los administradores al comunicar con los miembros de la organización.

1.7.5 CONTROL

Se puede entender el control como el proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación significativa. Tal y como se entiende esta definición la planeación y el control son inseparables.

1.7.5.1 IMPORTANCIA DEL CONTROL

Se puede efectuar la planeación, es posible crear la estructura organizacional para facilitar con eficiencia el logro de los objetivos, y se puede dirigir y motivar a los empleados. A pesar de ello, no hay seguridad de que se desarrollen las actividades según se planearon, y que, efectivamente, se alcanzarán las metas que los administradores persiguen. Por tanto el control es importante porque es el último vínculo en la cadena funcional de la administración. Sin embargo, el valor de la función de control depende fundamentalmente de su relación con la planeación y la delegación de actividades.

1.7.5.2 EL PROCESO DEL CONTROL

Es el proceso de medir el desempeño actual, comparándolo contra un estándar para tomar acciones administrativas y así corregir las desviaciones o los estándares inadecuados.

El proceso de control consiste en tres pasos distintos:

- 1) **Medición del desempeño real.** Los administradores emplean con frecuencia cuatro fuentes comunes para medir el desempeño real que son: la información

personal, informes estadísticos, orales y escritos. Cada uno de éstos tiene sus fortalezas y debilidades, pero con una adecuada combinación de ellos aumenta tanto el número de fuentes de datos como la probabilidad de recibir una información confiable.

- 2) **Comparación del desempeño verdadero contra un estándar.** La comparación determina el grado entre el desempeño real y el estándar. Se puede esperar alguna fluctuación en todas las actividades; por tanto, es crucial determinar el grado de variación aceptable. Un estándar es un nivel de actividad establecido para servir como modelo de evaluación del rendimiento organizacional.
- 3) **Corrección de las desviaciones.** Los estándares deben reflejar los diversos puestos en la estructura organizacional. Si el desempeño se mide de acuerdo con ello, es más fácil corregir las desviaciones. Es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas. Los administradores pueden corregir las desviaciones rehaciendo sus planes o modificando sus metas. O pueden corregir las desviaciones ejerciendo su función de organización mediante la reasignación o la aclaración de las tareas. También se puede corregir mediante la contratación de personal adicional, una mejor selección y capacitación de los subordinados o por la medida más drástica de la recontractación: el despido. Así mismo, se pueden corregir mediante una mejor dirección.

1.7.5.3 TIPOS DE CONTROL

Existen tres tipos de control administrativo: previo, concurrente y posterior. Cada tipo es determinado principalmente por el periodo en el cual el control recibe mayor importancia respecto al trabajo que está siendo ejecutado.

Control previo. Es el tipo más deseable de control ya que previene los problemas de manera anticipada. Tiene lugar antes de la actividad verdadera, está dirigido al futuro. Elimina

desviaciones significativas en cuanto a los resultados deseados del trabajo antes de que ocurra. A este respecto, la administración crea políticas, procedimientos y reglas encaminados a eliminar el comportamiento que causará resultados de trabajos futuros de naturaleza indeseable.

Por desgracia, estos controles requieren de información oportuna y precisa que con frecuencia es difícil desarrollar. Como resultado, los administradores comúnmente tienen que recurrir a alguno de los otros dos tipos de control.

Control concurrente. Tiene lugar mientras se desarrolla una actividad. Cuando se establecen los controles mientras se desarrolla el trabajo, la administración puede corregir los problemas antes de que se vuelvan muy costosos. La mejor forma de control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa en forma directa las acciones de un subordinado, el administrador puede vigilar de manera concurrente las acciones del subordinado y corregir los problemas a medida que aparezcan.

Control posterior. Conocido también como control por retroalimentación. El control tiene lugar después de la acción. Su desventaja es que, cuando el administrador tiene la información, ya está hecho el daño. Sin embargo, para muchas actividades, el control posterior es el único tipo de control disponible.

El control posterior tiene dos ventajas sobre los tipos de control previo y concurrente. En primer lugar, la retroalimentación proporciona información provechosa sobre la efectividad de su esfuerzo de planeación. En segundo lugar, el control posterior puede incrementar la motivación del empleado. La gente quiere información sobre lo bien que se desempeñará. El control posterior proporciona ese tipo de información.

1.7.5.4 ENFOQUES DEL CONTROL

La mayoría de los esfuerzos de control se dirigen a una de estas cinco áreas:

Gente. Los administradores alcanzan las metas de la organización porque trabajan a través de otras personas. Por tanto, es importante que los administradores se cercioren de que los empleados se desempeñen como se supone deben hacerlo. La forma más explícita en que los administradores lo llevan a cabo es mediante la supervisión directa y evaluaciones de desempeño; así, los administradores supervisan el trabajo de los empleados y corrigen los problemas a medida que surgen.

Finanzas. El propósito principal de todo negocio es obtener utilidades. Por ello, los administradores buscan implantar controles financieros. Los controles financieros son herramientas importantes para controlar los costos en cualquier tipo de organización, lucrativa o no.

Operaciones. El éxito de una organización depende en gran parte de su habilidad para producir bienes y servicios con efectividad y eficiencia. Las técnicas de control de operaciones se diseñan para evaluar con qué efectividad y eficiencia trabajan los procesos de transformación de la organización. Los controles de operación abarcan la vigilancia de las actividades de producción para cerciorarse de que se efectúan según el programa; evaluar la habilidad del departamento de compras para proveer la cantidad y calidad correcta de los suministros necesarios al costo más bajo posible; vigilar la calidad de los productos o servicios, para asegurarse de que satisfacen los estándares que se establecieron y cerciorarse de que el equipo recibe un adecuado mantenimiento.

Información. Los administradores necesitan información para realizar su trabajo. La información incompleta, excesiva, imprecisa o con retrasos afectará seriamente su desempeño. Por ello, es necesario desarrollar un sistema de información administrativa que

proporcione los datos correctos, en el volumen correcto, a la persona indicada y en el tiempo justo.

Desempeño de la organización. Los administradores deben preocuparse del control, a fin de mantener o mejorar la eficacia global de su organización. Pero hay una sola medida de la eficacia de una compañía. La productividad, eficiencia, utilidades, moral, calidad de la producción, flexibilidad, estabilidad y ausentismo de los empleados son criterios que sin duda tienen mucho que ver con la eficacia global de una organización. Sin embargo, ninguno es sinónimo de eficacia organizacional.

CAPÍTULO 2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La administración ha tenido importantes ramas de estudio, una de las cuales es el comportamiento organizacional, debido a que la mayoría de los conceptos administrativos habla sobre el manejo de personal, el cual es el motor que mueve a cualquier empresa y se considera la ventaja competitiva más importante de éstas.

Para crear un clima organizacional idóneo y que a su vez la eficacia y eficiencia aumenten, es necesario conocer las bases tanto del comportamiento individual como de grupo.

Conociendo dichas bases, se detectan las necesidades y aspiraciones de los empleados, lo cual ayudará a que la empresa y el personal crezcan potencialmente.

2.1 DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Stephen P. Robbins afirma que el comportamiento organizacional “es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización .”

Don Hellriegel define el Comportamiento Organizacional como “el estudio de la conducta, las actitudes y el desempeño humano en las organizaciones.”¹

2.2 LA ORGANIZACIÓN Y EL C. O.

Toda organización está formada por personas y de éstas dependen principalmente el logro de las metas, es por ello que existe una íntima relación entre la organización y el

¹ Comportamiento Organizacional. Don Hellriegel, John W. Solum, Jr. y Richard W. Woodman. Pág. 4.

comportamiento de las acciones de las personas en el trabajo. Para mostrar dicha relación, se debe definir el concepto de organización, la cual es “una unidad social rigurosamente coordinada compuesta de dos o más personas que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o un conjunto de metas comunes.”² En esta definición se destaca que la organización es una unidad social, lo cual indica que las personas que la integran, dependen unas de otras, aportando su esfuerzo y compromiso para alcanzar una meta común, trabajando en colaboración.

2.3 ENFORQUES Y METAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional enfatiza dos áreas importantes. El comportamiento individual y el comportamiento de grupos, debido a que las personas son seres complejos, no se puede hacer una generalización del comportamiento individual y de grupos.

En el comportamiento individual cada persona es única, actúa y piensa de manera distinta ante determinada situación y cada persona presenta un comportamiento distinto. En el comportamiento de grupos los individuos actúan de manera diferente a como lo hacen cuando están solos, pues el grupo influye en la conducta de los individuos, ya que existen normas, papeles que cumplir y conflictos a los cuales se deben ajustar las personas dentro del grupo.

Las metas del comportamiento organizacional son explicar y prever el comportamiento. Los administradores también deben contar con esta capacidad con el fin de administrar el comportamiento de sus empleados, pues como se sabe, el éxito de un administrador depende de la medida en que logra que las cosas se hagan a través de las personas.

² Comportamiento Organizacional. Stephen Robbins. ED. Prentice Hall. Pág. 3.

2.4 COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

Muchas veces las personas reaccionan en forma distinta a los cambios organizacionales, esto es porque cada persona es un mundo, cada persona es diferente de la otra y es un hecho que tenemos caracteres diversos.

Hoy en día es necesario advertir y apreciar las diferencias individuales con el fin de entender el comportamiento de las personas en ambientes sociales complejos, como es el caso de una organización.

Los acontecimientos del entorno, en los que se incluye la presencia y el comportamiento de otros, ejercer gran influencia en la forma que se comportan las personas en cualquier momento específico; sin embargo, las personas siempre aportan algo propio a la situación. Ese algo, que representa las cualidades exclusivas de la persona, es la **“personalidad”**.

2.4.1 DEFINICIÓN DE PERSONALIDAD

La personalidad se integra con una serie de características personales que conducen a patrones de comportamiento coherentes.

Salvatore Maddi, teórico muy conocido y autor del libro “Teorías de la personalidad: Un análisis comparativo” (Pág. 18) define la personalidad como:

“Un grupo estable de características y tendencias que determinan los puntos comunes y las diferencias en el comportamiento psicológico (pensamientos, sentimientos y acciones) de personas que coinciden en el tiempo, y no sólo el simple resultado de las presiones sociales y biológicas del momento”.

Esta definición explica ampliamente lo que es la personalidad ya que no limita la influencia de ésta sólo a ciertos comportamientos, situaciones o personas sino que intenta comprender o describir la totalidad del comportamiento durante todo el tiempo.

2.4.2 DETERMINANTES DE LA PERSONALIDAD

Cada persona busca la satisfacción de sus intereses personales y para ello se comportará de manera diferente cuando interactúe con más personas.

Existe un sin fin de diferencias entre una persona y otra, y éstas tienen diferentes valores, personalidad y educación; es por eso que en condiciones similares, las personas no se comportan de la misma manera.

Hay dos fuentes principales que dan forma a las diferencias de la personalidad: la herencia y el ambiente, o la naturaleza y la educación.

A lo largo de la historia, la oposición “naturaleza – crianza” en la teoría de la personalidad ha sido un intenso desacuerdo sobre el grado hasta donde influyen los factores genéticos en la personalidad.

Quienes mantenían la posición extrema de la naturaleza, afirmaban que la personalidad se hereda. Los factores hereditarios se definen en el momento de la concepción, tales como la estatura física, el sexo, el temperamento y la composición muscular, que son características que se toman como sujetas a la influencia de los padres.

Pero, si todas las características de la personalidad fueran del todo dictadas por los factores hereditarios, entonces, estarían fijos desde el nacimiento y no habría ninguna experiencia que las pudiera modificar, y los rasgos que la persona posee no podrían ser cambiados para beneficio de su personalidad.

Quienes apoyaban la posición extrema de la educación proclamaban que las experiencias de una persona determinan la personalidad. Los factores ambientales incluyen la cultura, la familia, la pertenencia a grupos y las experiencias de la vida.

El pensamiento actual es más equitativo: tanto la herencia (biología) como el ambiente (experiencias) son importantes, aunque algunas características de la personalidad pueden recibir más influencia de un factor que del otro.

2.4.3 RASGOS DE LA PERSONALIDAD

Éstos son características duraderas que describen el comportamiento de un individuo. Algunas características son la ambición, timidez, agresividad, sumisión, holgazanería y lealtad. Estas características cuando se manifiestan en innumerables situaciones reciben el nombre de rasgos de la personalidad. (VER ANEXO A)

2.4.4 ATRIBUTOS DE LA PERSONALIDAD Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Los atributos de la personalidad ayudan a prever el comportamiento de los individuos en las organizaciones.

El primer atributo está relacionado con el punto donde uno piensa que está el control de su vida. Los otros son la orientación a la realización, el autoritarismo, el maquiavelismo, la autoestima, el autocontrol y la tendencia a correr riesgos.

Punto de control. Se refiere al grado en que las personas piensan que son dueñas de su propio destino (internos); otras piensan que lo que ocurre en su vida se debe a la suerte o al azar (externos).

Los externos están menos satisfechos con su trabajo, tienen alto grado de ausentismo y por lo tanto están menos involucrados con su trabajo que los internos., esto es, porque consideran que tienen menor control sobre los resultados de la organización.

En cambio, los internos se sienten muy bien con su trabajo y con el clima laboral, ya que atribuyen los resultados de la organización a sus propios actos. Es muy probable que un interno insatisfecho renuncie a un trabajo que no le satisface. En cuanto al ausentismo, los internos toman más responsabilidad por su salud y tienen mejores hábitos al respecto, esto conduce a menor incidencia de enfermedades y, por tanto, a menos ausentismo. (Para conocer el grado de control de un individuo, se recomienda consultar el ANEXO B).

Maquiavelismo. Un individuo maquiavélico es muy hábil, mantiene una distancia emocional y piensa que el fin justifica los medios.³

Las personas muy maquiavélicas manipulan más, ganan más, se dejan convencer menos y convencen a otros más que las personas poco maquiavélicas.

En empleos que requieren la habilidad para negociar o cuando existen recompensas substanciales por el triunfo las personas muy maquiavélicas serán productivas. Pero si el fin no justifica los medios la capacidad de una persona maquiavélica será mucho menor.

A este tipo de personas hay que manejarlas con mucho cuidado ya que puede originar resentimientos y conflictos si es miembro de un grupo, ya que antepone sus intereses individuales sobre los de éste. (Para conocer qué grado de maquiavelismo tiene su personal se recomienda consultar el ANEXO C)

Autoestima. Es el resultado de la evaluación que una persona hace de sí misma.⁴

³ Comportamiento Organizacional (sexta edición). Stephen Robbins. ED. Prentice Hall Interamericana. Pág. 108

⁴ Comportamiento Organizacional. Don Hellriegel, John W. Slocum J. y Richard W. Woodman. Internacional Thompson Editores. Pág. 46

Comportamiento Organizacional

También es considerada como el grado en que una persona se acepta o se rechaza en distinta medida.

La autoestima guarda estrecha relación con las expectativas de éxito. Las personas que tienen gran autoestima sienten que tienen más capacidad y, por lo tanto, más oportunidad de triunfar en el aspecto laboral.

Las personas con mucha autoestima están más satisfechas con su trabajo que las que tienen poca autoestima. (La autoestima sin duda es importante para el desarrollo de un individuo en su trabajo, por lo que recomendamos consultar el ANEXO D)

Autocontrol. Se refiere a la capacidad del individuo para adaptar su conducta a los factores externos de una situación.

Los individuos con mucho autocontrol tienen mayor capacidad para adecuarse y comportarse de manera diferente en distintas situaciones que aquellos individuos con poco nivel de autocontrol.

Las personas con poco nivel de autocontrol, difícilmente esconden sus emociones y por lo tanto suelen manifestar su verdadera disposición y actitud en toda situación. (El autocontrol es necesario para saber tomar buenas decisiones, el ANEXO E le indicará su grado de autocontrol, así como el de su personal.)

La tendencia a correr riesgos. No todas las personas están dispuestas a correr riesgos, ya que siempre existirá la incertidumbre sobre las consecuencias positivas o negativas que puede traer la toma de esos riesgos.

Este atributo es de suma importancia para la eficiencia de una organización, ya que asumir o evitar riesgos ha demostrado tener un impacto en el tiempo que lleva a los individuos a tomar una decisión y a saber cuánta información requieren antes de tomarla. La gente que conforma las empresas deberá asumir el riesgo ante las situaciones que se le presenten para

salir adelante. (Para crecer es necesarios arriesgarse ¿está usted dispuesto a hacerlo?, consulte el ANEXO F)

2.5 COMPORTAMIENTO DE GRUPO

Los grupos son parte fundamental del funcionamiento de la empresa. Un grupo está formado por varios individuos, mismos que tienen una personalidad independiente, sin embargo, al interactuar dentro del grupo su comportamiento puede llegar a cambiar.

Dada esta circunstancia, es necesario conocer la naturaleza de los grupos en las organizaciones.

2.5.1 DEFINICIÓN DE GRUPO

No existe una definición de grupo que haya sido aceptada universalmente, ya que hay definiciones en base a las preceptuales. A continuación se describen algunas.

“Un grupo es cualquier número de personas ocupadas en interactuar frente a frente unas a otras en una sola reunión, o serie de reuniones en donde cada miembro recibe de los demás alguna impresión o percepción de una manera tan específica que puede, ya sea en ese momento o en un instante subsecuente; ofrecer alguna reacción a cada uno de los demás como individuo aunque sólo sea para recordar que la otra persona estaba presente.”⁵

En base a la motivación:

“Un conjunto de individuos cuya existencia como conjunto recompensa a los individuos.”⁶

⁵ Comportamiento en las Organizaciones; Richard M. Hodgetts, Steven Altaman, (Nueva editorial Iberoamericana S.A. de C.V., México 1985). Pág. 150.

⁶ Las organizaciones, James L. Gibson, Jonh M. Ivancevich, James H. Donelly Jr. (Editorial Addison – Wesley Iberoamericana, USA 1994). Pág. 262.

En base a las características organizacionales, que estudian la conducta de grupo y sienten el efecto de los elementos estructurales de los mismos, así como la relación entre ellos:

“El grupo es una unidad social que consiste en un número de individuos que desempeñan un papel y tienen relaciones de status entre sí, estabilizados en ciertos grados en su momento, y que poseen en su momento un conjunto de valores o normas propias que regulan su conducta, por lo menos en cuestiones que son de consecuencia para el grupo.”⁷

En base a la interdependencia de sus individuos:

“Grupo es un conjunto de individuos cuyas relaciones entre sí los hace interdependientes hasta un grado notable. Definido de esta manera, el término grupo se refiere a una clase de entidades sociales que tienen en común la propiedad de la interdependencia entre sus miembros constituyentes.”⁸

“Dos o más individuos interactuantes e interdependientes que se reúnen para alcanzar objetivos particulares.” (Robbins, Pág. 294).

2.5.2 TIPOS DE GRUPO

John R. Schermerhorn Jr., James L. Gibson, Richard M. Hodgetts y Stephen P. Robbins son algunos de los autores que coinciden con la siguiente clasificación de grupos dentro de las organizaciones:

Grupo formal Este grupo es conocido también como funcional, debido a que es un grupo de trabajo designado, definido por la estructura organizacional.

⁷ Comportamiento en las Organizaciones; Richard M. Hodgetts, Steven Altaman, (Nueva editorial Iberoamericana S.A. de C.V., México 1985). Pág. 150.

⁸ Comportamiento en las Organizaciones; Richard M. Hodgetts, Steven Altaman, (Nueva editorial Iberoamericana S.A. de C.V., México 1985) Pág. 150.

Comportamiento Organizacional

En los grupos formales el comportamiento que uno debe observar está establecido por las metas organizacionales y dirigido hacia ellas.

Estos grupos tienden a conservar su existencia durante un periodo indefinido, por lo tanto los objetivos, las interacciones y los niveles de desempeño de estos grupos están determinados por las organizaciones mismas.

Grupo informal. Grupo que no está estructurado formalmente, ni determinado por la organización, aparece como respuesta a la necesidad de contacto social.

Los grupos informales son agrupaciones naturales de personas que se dan en la situación laboral y surgen como respuesta a las necesidades sociales. En otras palabras, los grupos informales no surgen a raíz de un diseño calculado, sino que más bien evolucionan naturalmente.

Grupo de mando. Este grupo está compuesto por los subordinados quienes reportan directamente a un jefe determinado.

El grupo de mando, que se especifica en el organigrama, se compone de los subordinados que están directamente bajo las órdenes de un supervisor. La relación de autoridad que existe entre el gerente de un departamento y los supervisores es un claro ejemplo de un grupo de mando.

Grupo de tarea. Estos grupos también son determinados por la organización, y son empleados que trabajan juntos para realizar cierta tarea o proyecto en particular.

Algunos grupos se crean para lograr un objetivo en particular, y se disuelven cuando alcanzan dicho propósito.

Los grupos de tarea o de proyecto están formados por individuos cuya meta común es alcanzar un objetivo específico. Como tales, las relaciones de los miembros giran en torno a la consecución de dicha meta.

Grupo de interés. Este grupo está formado por individuos que tal vez no pertenezcan al mismo grupo de mando o de tarea, pero pueden afiliarse para lograr un objetivo mutuo. Los objetivos de estos grupos no se relacionan con los de la organización, pero son específicos para cada grupo.

Grupo de amistad. Estos grupos se forman porque los integrantes comparten una o más características comunes, como la edad, las creencias políticas o los antecedentes étnicos. Los grupos por amistad extienden frecuentemente su interacción y su comunicación a actividades fuera del trabajo.

2.5.3 ETAPAS DE DESARROLLO DE UN GRUPO

Los grupos de nueva formación manifiestan patrones de conducta muy diferente a la de los grupos que ya tienen tiempo juntos, es por eso que es muy importante conocer las etapas del desarrollo de un grupo dado.

Formación. Conocida también como ETAPA DE ACEPTACIÓN MUTUA, se caracteriza por tener mucha incertidumbre ya que los individuos del grupo se reúnen por primera vez y se plantean cierto número de interrogantes, por lo que a su vez se muestran reticentes a comunicarse entre sí; es típico que no estén dispuestos a expresar opiniones, actitudes y creencias hasta que se identifican con otros miembros del grupo y con el grupo en sí mismo.

Etapas de conflicto. Esta etapa es también conocida como TORMENTA o ETAPA DE COMUNICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES. Esta segunda etapa es un periodo en el

cual predominan las emociones, pues se caracteriza por tener conflictos intergrupales. Esta fase presenta una necesidad de aclarar las reglas, metas y relaciones que estarán vigentes entre los miembros del grupo.

Durante la etapa de conflicto ocurren los cambios en los grupos. Las actividades requeridas son más elaboradas, y la atención se concentra en los obstáculos que hay en el camino para lograr la meta del grupo. En los grupos de trabajo, los individuos empiezan a clarificar sus respectivos estilos de relación interpersonal. Los esfuerzos se encaminan a encontrar las formas apropiadas de completar las metas del grupo a la vez que de satisfacer las necesidades individuales.

Las demandas externas crean presiones. Las coaliciones o camarillas pueden formar subgrupos con bases emergentes e informales. El conflicto se puede desarrollar en torno a la autoridad, conforme los individuos compiten por tratar de imponer sus preferencias al grupo y lograr la posición que desean dentro de la estructura de estatus del grupo.

En muchas ocasiones, las personas tienen sentimientos muy arraigados sobre la autoridad, poder y liderazgo en la estructura de un grupo. Si estos sentimientos no se identifican y se reduce el potencial de conflictos interpersonales, el rendimiento del grupo se puede ver afectado en forma adversa.

Normalización. És la tercera etapa del desarrollo de un grupo, la cual también recibe otros nombres como INTEGRACIÓN INICIAL, CRECIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD, LA MOTIVACIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD.

Si la segunda etapa se caracteriza por los conflictos intergrupales, esta tercera etapa hace énfasis en la integración, las buenas relaciones y cohesión estrecha. Aquí, el grupo ha identificado sus metas, por lo que desarrolla canales de comunicación tanto para suministrar como para recibir información.

Las conductas de indagación y de competencia de la fase de conflicto conducen a un precario equilibrio de fuerzas. Los miembros del grupo pugnan por conservar este balance.

El grupo tratará de regular la conducta de los individuos hacia este fin. Los integrantes probablemente desarrollarán un sentido de proximidad, una división de trabajo y normas que tienden a evitar la desintegración del grupo.

El grupo comienza a ser más coordinado como una unidad de trabajo. En esta etapa el esfuerzo se invierte en lograr las metas del grupo y éste funciona como una unidad cooperativa en lugar de competitiva.

Desempeño. En la cuarta etapa del desarrollo de un grupo, también llamada INTEGRACIÓN TOTAL o EL CONTROL Y LA ORGANIZACIÓN, se encuentra a un grupo maduro, organizado y que funciona bien, la integración es completa, el grupo es capaz de manejar tareas complejas y desacuerdos de los miembros en forma creativa. La estructura del grupo es estable y los integrantes están motivados por las metas del grupo.

Los principales retos de esta etapa consisten en continuar trabajando juntos como una unidad integrada, permanecer en coordinación con el resto de la organización y adaptarse con éxito a las condiciones cambiantes con el tiempo.

A estas alturas, la afiliación se valora y los integrantes están de acuerdo con las normas del grupo. Las metas del grupo toman prioridad sobre las individuales y se obedecen las normas o se aplican sanciones. La sanción máxima es el ostracismo por no cumplir con las metas o normas del grupo. Otras formas de control incluyen el aislamiento temporal del grupo o el trato agresivo por parte de los otros integrantes.

Durante este periodo el líder se esforzará por facilitar las tareas y proporcionar la retroalimentación y la evaluación necesarias. Mientras tanto, el grupo revisará y seguirá manifestando una motivación firme hacia la consecución de la meta propuesta.

Movimiento. Es la quinta y última etapa del desarrollo de un grupo, esto es, la DISOLUCIÓN o DISPERSIÓN. Ésta se presenta primordialmente en grupos temporales, caracterizada por su preocupación en terminar las actividades pendientes, más que por el desempeño de las tareas.

2.5.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS

Los grupos de trabajo no existen de manera aislada, ya que forman parte de una organización mayor, de manera que cada grupo de trabajo se verá influido por las condiciones externas que se le imponen, el mismo grupo de trabajo tendrá un conjunto distinto de recursos de los miembros del grupo, que incluyen elementos como la inteligencia, habilidades y motivación de éstos, también tienen una estructura interna que define los roles y normas de los miembros de un grupo, estos factores determinan la interacción y proceso dentro del grupo.

Para aprender a manejar a los grupos de manera efectiva se debe llegar a conocer sus características, es decir, la manera en que se desarrollan los papeles de liderazgo, las normas y su cohesión, que son el fundamento básico para comprender el comportamiento de grupo.

Estructura. Cada uno de los miembros ocupa una posición dentro del grupo y el modelo de las relaciones entre las posiciones constituye la estructura del grupo, debido a que existen diferencias en cuanto a la importancia del puesto que ocupa en el grupo, habrá una jerarquía que defina la estructura del grupo.

Status. Es la posición de grado, prestigio o rango dentro de un grupo y es la diferencia de características de una posición con otra, por lo común se concede a una persona por factores como el puesto, la antigüedad, edad o responsabilidad. Alguien obtendrá el status

si los otros miembros del grupo lo conceden o están de acuerdo en cuando a quien está arriba o abajo.

Rol. Serie de patrones de comportamiento esperados de alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social.⁹ Las personas desempeñan roles múltiples que los ajustan al grupo al que pertenecen en ese momento, es importante que las personas perciban adecuadamente cuál es el papel que debe tener al formar parte del grupo u organización, ya que se da el conflicto en cuanto al papel que se desempeña y el que se debería tener, propiciando así desajustes en el trabajo de equipo.

Normas. Son los estándares aceptables, compartidos por los miembros de un grupo, indican lo que los miembros deben o no hacer en determinadas circunstancias. Las normas actúan como medio para influir en el comportamiento de los miembros del grupo; “establecen elementos como niveles de producción, índices de ausentismo, puntualidad o retardos, y la cantidad de actividad social permitida en el trabajo”.¹⁰ Tienen ciertas características que son importantes para los miembros, primero, porque sólo se forman normas respecto a cosas que tienen importancia para el grupo. Las normas tienen diversos grados de aceptación de parte de los miembros del grupo, pueden aplicarse a todos los miembros o solamente a algunos.

Las normas formales se incorporan en los manuales de organización que detallan las reglas y procedimientos que deben seguir los empleados. La gran mayoría de las normas que existen en las organizaciones son informales.

Liderazgo. El papel del liderazgo es una característica grupal importante, debido a que el líder de un grupo formal ejerce cierta influencia sobre los miembros, puede recompensar o castigar a los miembros que no se apeguen a las órdenes o normas, el líder formal es asignado o elegido.

⁹ Comportamiento Organizacional. Stephen Robbins, Pág. 226.

¹⁰ Comportamiento Organizacional. Stephen Robbins, Pág. 226.

Los líderes informales por su parte, tienden a surgir de manera gradual conforme interactúan los miembros del grupo, el hombre o mujer que habla más alto de los demás, que ofrece más y mejores sugerencias o que dirige las actividades del grupo, por lo general llega a ser un líder informal.

Cohesión. Se considera generalmente como una fuerza que actúa sobre los miembros para que permanezcan en ellos, el grado en que éstos se sienten atraídos entre sí y comparen las metas del grupo. Cuanto más grande sea la atracción, mayor será la cohesión grupal, un grupo puede ser atrayente porque las metas del grupo y de los miembros son compatibles y están claramente especificadas, tienen un líder carismático, los integrantes se apoyan unos a otros y se ayudan mutuamente a superar obstáculos. El grado de cohesión de un grupo puede tener efectos positivos o negativos según sean congruentes las metas de éste y de las organización. Esta característica es importante que la desarrollen no solo los grupos, sino todos los que integran a la organización ya que la unión hace la fuerza.

Conflicto intergrupalo. Los conflictos pueden surgir no sólo entre grupos, sino también dentro de ellos. El conflicto se inicia cuando una parte piensa que la otra se ha afectado de manera negativa o está a punto de afectar a los intereses de ésta.

CAPÍTULO 3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es una nueva filosofía de la Administración, recientemente se empezó a desarrollar en Estados Unidos, Inglaterra, Japón, Holanda, Noruega, Suecia y otros países.

El desarrollo organizacional apareció en 1957 cuando surgió la idea de utilizar la metodología de los laboratorios de “adiestramiento de sensibilidad”, dinámica de grupo o “T - groups” (en inglés, T = training, que quiere decir entrenamiento) no para favorecer, esencialmente el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

Douglas McGregor es considerado como uno de los primeros científicos que habló acerca de implantar un programa de desarrollo organizacional, el cual se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales, para enfrentarse con cambios en su ambiente externo e interno, con la ayuda interna y externa de consultores científicos del comportamiento o agentes de cambio.

3.1 DEFINICIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Muchos autores han intentado definir lo que es el desarrollo organizacional, es por ello, que existen múltiples definiciones al respecto.

Para Warren G. Bennis, autor del libro “Organization Development: It’s Nature, Origins and Prospects”, el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estructura educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso.

Richard Beckhard lo considera como “un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”.

Estas dos definiciones son un tanto complejas, es por ello que para el presente trabajo se empleará la siguiente definición:

“El desarrollo organizacional es un proceso de cambios planeados, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados; de tal manera que a los organismos les sea posible capacitarse para poder vivir o seguir con vida; adaptarse a nuevas circunstancias; resolver problemas y aprender de las propias experiencias”.¹

El desarrollo organizacional es de largo alcance porque está destinado a aplicarse en toda la organización durante un lapso de tres a cinco años; está integrado por técnicas específicas, valores y procesos propios que guardan una estrecha relación, a tal grado que la modificación de uno da lugar a modificaciones en los otros dos.

Un planteamiento fundamental del proceso de desarrollo organizacional es que, a menos que exista una modificación de ciertos valores para realizar expectativas y requerimientos, las viejas normas perjudicarán la adaptabilidad y la efectividad. En vez de utilizar los métodos tradicionales para llevar a cabo esta modificación, se deberán crear nuevas culturas, puesto que la reeducación no puede darse si se emplean los métodos anticuados.

Dos de las intervenciones utilizadas en un esfuerzo de desarrollo organizacional son los T – Groups y el desarrollo de equipo, los cuales ayudan a los miembros a mejorar su percepción, conocimientos y habilidades, examinando los antiguos valores adoptando otros

¹ Organizational Renewal. Gordon Lippitt Pág. 17.

nuevos, libres de viejas restricciones. Los objetivos en el proceso se convierten en una modificación de valores, de estructura y de comportamiento.

El desarrollo organizacional es esencialmente una estrategia educativa para crear:

- Una cultura abierta para solucionar problemas y un clima también abierto a través de la organización.
- Confianza entre personas, grupos a través de la organización.
- Un incremento en la participación y colaboración entre los miembros de la organización. Los cambios sociotécnicos son más pronto identificables, participados y desarrollados en tal cultura.

El desarrollo organizacional tiene su base en las ciencias de la conducta; es por eso que para lograr efectividad y salud en las organizaciones debe mejorarse la conducta grupal organizacional.

3.2 OBJETIVOS COMUNES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los objetivos de una implantación de desarrollo organizacional en determinada organización dependen del diagnóstico que se haga de ésta. Su objetivo principal es fomentar “mayor efectividad y salud en las organizaciones”; sin embargo, existen algunos otros que se pueden considerar como los más comunes:²

- 1 Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas: “ la función debe determinar la forma”, y no las tareas encajar en las estructuras existentes.

² Guía práctica de Desarrollo Organizacional. Luis Ferrer Pérez. DE. Trillas.Mayo 1986. Pág.17.

- 2 Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc. mediante los cuales se lleva acabo gran parte del trabajo de la organización) por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.
- 3 Avanzar hacia la colaboración y competencia (regulada) entre las unidades interdependientes.
- 4 Crear condiciones en que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.
- 5 Lograr el punto en que se tomen las decisiones en base a las fuentes de información, y no a las funciones organizacionales.
- 6 Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- 7 Crear un ambiente en el cual la autoridad de un papel asignado se incremente por la autoridad, basada en el conocimiento y la habilidad.
- 8 Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- 9 Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.
- 10 Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.
- 11 Encontrar soluciones sinérgicas a problemas frecuentes, es decir, que a través de las partes se logra más por medio de la cooperación que de conflictos.

3.3 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es un factor de suma importancia dentro de cualquier organización, porque da oportunidad a los miembros de que trabajen como seres humanos, más que como fuentes de producción y de que desarrollen todo su potencial; busca aumentar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas y trata a cada ser humano como una persona con un complejo de necesidades (las cuales son importantes en su trabajo y en su vida).

Intenta crear un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la organización encuentren un trabajo atractivo que los rete.

Además, da oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente.

3.4 PLANTEAMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN BASE A LOS GRUPOS DE TRABAJO

La mayoría de la gente desea ser aceptada e interactuar cooperativamente por lo menos con un pequeño grupo de referencias, usualmente con más de un grupo, por ejemplo, el grupo de trabajo, el grupo familiar, etc.

Psicológicamente, uno de los más importantes grupos de referencia para la mayoría de la gente es el de trabajo, incluyendo a los compañeros y al superior. Así pues, esa mayoría es capaz de incrementar su eficacia, ayudado por sus grupos de referencia para resolver problemas y trabajar eficientemente en grupo.

Para que un grupo pueda optimizar su efectividad, necesita que todos sus miembros se ayuden entre sí con una dirección efectiva y compañerismo, dado que el líder principal no puede cumplir con todas las funciones en todas las circunstancias.

Las organizaciones tienden a ser caracterizadas por las interdependencias sobrepuestas del grupo de trabajo y por la función eslabonada de supervisores y otras necesidades, que deben ser comprendidas y facilitadas.

Lo que sucede en la organización afecta al grupo pequeño, y viceversa; así mismo, lo que sucede a un subsistema (estructural administrativo, técnico, etc) afectará y será afectado por otras partes del sistema.

La cultura, en la mayoría de las organizaciones, tiende a suprimir los sentimientos entre las personas y entre los que las mandan.

La supresión de sentimientos afecta adversamente la solución de problemas, el desarrollo personal y la satisfacción en el trabajo.

El nivel de confianza interpersonal, ayuda y cooperación, es mucho más bajo en la mayoría de las organizaciones de lo que es deseable.

Las soluciones sinérgicas pueden ser ejecutadas con mayor frecuencia de lo que es el caso actual en la mayoría de las organizaciones.

3.5 ETAPAS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Las etapas para implantar en una organización un programa de Desarrollo Organizacional son seis:³

- 1 Autodiagnóstico.** Es la etapa en la cual el consultor asiste al cliente para que éste detecte el estado de salud por el que pasa su organización.
- 2 Recopilación y diagnóstico de datos.** Los instrumentos para la recopilación de datos son , básicamente, entrevistas, encuestas y reuniones de confrontación. En cuanto a los datos sobre los cuales se investiga, generalmente son la estructura organizacional, el clima organizacional, el poder, el ejercicio de la autoridad, los estilos gerenciales y de liderazgo, la solución de problemas, la toma de decisiones, la motivación, y los conflictos intergrupales e intra grupales.

³ Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. Luis Ferrer Pérez. DE. Trillas. Mayo 1986. Pág. 26.

- 3 Planeación de la aplicación del Desarrollo Organizacional en la organización respectiva.**
- 4 Capacitación para el personal indicado para que la ejecución del Desarrollo Organizacional sea efectiva.**
- 5 Ejecución.** Es decir, la aplicación de la planeación, teniendo en cuenta la relación existente entre liderazgo y administración, y el cambio de conducta.
- 6 Seguimiento y reciclaje.**

3.6 REQUISITOS PARA UN AUTÉNTICO PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La simple implantación de un plan de desarrollo organizacional cualquiera, no basta. Para que éste funcione, debe tener los siguientes requisitos:⁴

- Debe ser orientado al problema, en el sentido de que el aprendizaje de los individuos y del grupo está construido esencialmente sobre la experiencia en solucionar sus propios problemas orientados a la tarea.
- El programa o esfuerzo de cambio debe ser orientado al cliente, en el sentido de que el consultor o agente de cambio ayuda sólo al cliente a desarrollar su organización, más bien que aquél lo haga para el cliente.
- La intervención debe estar basada en la experiencia, en cuanto que el aprendizaje y crecimiento producidos entre los miembros de la organización deben construirse sobre su propia experiencia.
- El esfuerzo de cambio debe ser determinado por el sistema, en cuanto que debe ser planeado y llevado a cabo teniendo en cuenta que un cambio en un sistema de la organización impactará a los otros sistemas.

⁴ Guía práctica de Desarrollo Organizacional. Luis Ferrer Pérez., Mayo 1986. Pág. 27.

- El cambio debe estar relacionado con la cultura, en el sentido de que, aunque aquel afecta directamente a la cultura de la organización, a sus actividades y normas de trabajo en grupo, al menos es emprendido en términos de su impacto en dicha cultura. Esto se debe a que la cultura de cualquier organización que contiene reglas de conducta no escritas o normas de grupos es generalmente considerada como la clave de cualquier duradero esfuerzo de desarrollo.
- El cambio de la organización debe basarse en valores orgánicos, es decir, la energía, la planeación y el llevar a cabo cualquier programa de cambio, deben provenir de aquella gente que está más afectada por el medio.
- Los estilos gerenciales deben estar adecuados a las exigencias del cambio.
- El trabajo en equipo debe fomentarse tan pronto como sea oportuno, aplicando, si es posible, la administración por objetivos.
- El desarrollo organizacional se debe tomar fundamentalmente como un proceso, como un continuo desarrollo que implica muchos cambios; en otras palabras, el desarrollo organizacional es un continuo llegar a ser algo adaptándose al cambio, de lo cual se infiere que el desarrollo organizacional está llamado a ser implantado y a seguir operando durante la existencia de las organizaciones, afectándolas beneficiosamente en los cambios de sus estructuras y administración, técnicas, tareas y conducta de su personal, por medio de un apropiado diseño industrial, en consonancia con un propio clima organizacional, es decir, con la adecuada percepción existente en el personal, de la sana cultura de su organización.

3.7 CONDICIONANTES PARA EL ÉXITO O FRACASO EN LA IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para el éxito:

- La organización se encuentra generalmente bajo una considerable presión externa o interna para mejorar. La alta gerencia está inquieta por actuar y buscar soluciones.

- En la alta gerencia tiene lugar una intervención a modo de catálisis por medio de un nuevo miembro o consultor (agente de cambio).
- La alta gerencia asume un papel directo y responsable en el proceso.
- Surgen nuevas ideas y métodos en un gran número de niveles de la organización, con el fin de elaborar soluciones.
- Tienen lugar, en cierto grado, la experimentación y la innovación.
- El programa de Desarrollo Organizacional es generalmente reforzado por resultados positivos en la eficacia y buen funcionamiento de la organización.

Para el fracaso:

- La existencia de una brecha entre los valores de la alta gerencia en su actual comportamiento.
- La implantación parcial del desarrollo organizacional o de actividades que no estén basadas en un sistema de metas para efectuar el cambio.
- Una experiencia irrealista del tiempo que tomará la implantación del desarrollo organizacional.
- Exagerada dependencia o un uso inapropiado de consultores externos e internos.
- Falta de comunicación e integración de los esfuerzos en el desarrollo organizacional entre los variados niveles de la organización.
- Buscar buenas relaciones humanas como el objetivo principal del D. O. en lugar de la eficacia y buen funcionamiento de la organización.
- Buscar soluciones rápidas o prescripciones adecuadas para el mejor funcionamiento de la organización.
- Aplicar inapropiadamente las intervenciones o sin una adecuada y objetiva recopilación de datos y diagnóstico de problemas.

3.8 DIAGNÓSTICO DE LA SALUD ORGANIZACIONAL

La siguiente lista fue elaborada por Fordyce y Weil autores del libro “Administrando con personas”, la cual es utilizada para verificar el estado de salud de las organizaciones.

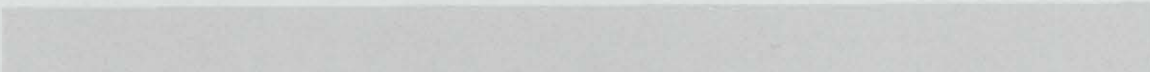
ORGANIZACIÓN ENFERMIZA	ORGANIZACIÓN SANA
1 Poca inversión del trabajo del personal en los objetivos organizacionales, excepto por parte de la alta gerencia.	1 Los objetivos de la organización son ampliamente compartidos por los miembros y existe un fuerte y consistente flujo de energía para la consecución de esos objetivos.
2 En la organización, la gente ve que las cosas van mal y no hace nada por evitarlo. Los errores o problemas frecuentemente son ocultados o encubiertos.	2 La gente se siente libre para señalar las dificultades por que espera que los problemas se traten, y es optimista en su solución.
3 Factores ajenos complican la solución de los problemas. El estatus es más importante que la solución de ellos.	3 La solución de problemas es muy pragmática. La gente trabaja informalmente cuando ataca los problemas y no se preocupa por el estatus. Se reta frecuentemente al jefe. Se tolera mucho la conducta inconforme.
4 La gente en alta gerencia trata de controlar el mayor número de decisiones. Se encuentra como en el cuello de una botella, tomando decisiones con una información y consejo inadecuados	4 Los puntos de toma de decisiones son determinados por la habilidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia del trabajo, el tiempo, y por los requisitos para un desarrollo

	adecuado y profesional de la gerencia.
5 Los gerentes se sienten solos cuando tratan de hacer las cosas. De alguna manera, las órdenes, políticas y procedimientos no se llevan a cabo como se han planeado.	5 Hay un notable sentido de equipo en la planeación, el desempeño y la disciplina. Hay también una responsabilidad compartida.
6 El juicio de los subordinados no es tomado en cuenta fuera de los límites de sus trabajos.	6 El juicio de los subordinados es tomado en cuenta.
7 Las necesidades y sentimientos personales son asuntos ajenos.	7 La clase de problemas que se atacan incluye las necesidades personales y las relaciones humanas.
8 La gente compite cuando necesita colaborar. Buscar o aceptar ayuda es signo de debilidad; ofrecerla es algo que no se ocurre. Desconfían de los motivos entre ellos y hablan mal del otro.	8 Existe un alto grado de colaboración. La gente pide ayuda prontamente de los demás y a su vez están dispuestos a prestarla. Si los individuos y grupos compiten entre sí, lo hacen en un grado menor y para obtener metas compartidas.
9 Cuando hay crisis, la gente se retira o se inculpan mutuamente.	9 Cuando hay crisis, la gente coopera en el trabajo hasta que desaparece aquélla.
10 Generalmente, el conflicto es ocultado y manejado por políticas de la oficina u otros artificios, o hay interminables e irreconciliables argumentos.	10 Los conflictos son considerados importantes para la toma de decisiones y el crecimiento personal. Son tratados efectivamente en forma abierta. La gente dice lo que quiere, y espera que así actúen los demás.

11 El aprendizaje es difícil. La gente no se acerca a sus compañeros para aprender de ellos, sino que tienen que aprender de sus propios errores; rechaza la experiencia de los demás.	11 Existe mucho aprendizaje en el trabajo, basado en una voluntad de dar, buscar y usar retroalimentación y consejo. La gente se ve a sí misma y a los demás como capaz de un desarrollo y crecimiento personales.
12 La retroalimentación es evitada.	12 La crítica, anexa al progreso, es una rutina.
13 Las relaciones están contaminadas. La gente se siente sola y falta de preocupación por los demás.	13 Las relaciones son honestas. La gente se preocupa por los demás y no se siente sola.
14 La gente se siente encerrada en su trabajo, aburrida y obligada a permanecer en ellos por la necesidad de sentirse segura. No siente un ambiente agradable.	14 La gente está motivada y muy involucrada voluntariamente. Su lugar de trabajo es importante y divertido.
15 El gerente es un padre que da órdenes en la organización.	15 El liderazgo es flexible, cambia de estilo según la persona y la situación.
16 El gerente controla y da poca libertad para permitir errores.	16 Hay un alto grado de confianza entre la gente y un profundo sentido de libertad y mutua responsabilidad.
17 Tiene un gran valor minimizar el riesgo.	17 Se acepta el riesgo de una condición de crecimiento y oportunidad.
18 “Una sola falta y usted será despedido”.	18 “¿Qué es lo que podemos aprender de nuestros errores?”
19 El desempeño deficiente es disfrazado o manejado injustamente.	19 Se enfrenta al desempeño deficiente y se busca la solución adecuada.
20 La estructura, política y procedimientos de la organización	20 La estructura, política y procedimientos de la organización

embarazan a ésta.	están orientados a ayudar a la gente a proteger permanentemente el buen funcionamiento de la organización.
21 “La tradición ante todo”.	21 Existe un sentido de orden y un alto grado de innovación. Los antiguos métodos son puestos en tela de juicio y a menudo no se les considera cuando son inoperantes.
22 La innovación no está muy extendida entre la jerarquía, excepto en las manos de unos pocos.	22 La organización por sí misma se adapta rápidamente a las oportunidades o a otros cambios en el mercado, debido a que se anticipa el futuro.
23 La gente a menudo dice: “no puedo hacer nada. No es mi responsabilidad”.	23 Las frustraciones son un signo que llama a la acción: “es mi responsabilidad salvar la situación”.

La salud de la organización consiste en que ésta tenga un fuerte sentido de su propia identidad y misión y la apropiada capacidad de adaptarse prontamente al cambio; de ahí que la eficacia de la organización se conceptúe como la capacidad para sobrevivir, adaptarse y mantenerse, desarrollándose independientemente de las funciones concretas que lleve a cabo, enfrentándose con su medio, obteniendo la adecuada información y procesándola en forma valiosa para lograr con el mínimo de costo el máximo grado de beneficios en su misión y producción.



PARTE II

MARCO
CONTEXTUAL

¿Son todos los grupos, equipos de trabajo?

PARTE II MARCO CONTEXTUAL

CAPÍTULO 4 ¿SON TODOS LOS GRUPOS, EQUIPOS DE TRABAJO?

Durante mucho tiempo se ha pensado que un grupo y un equipo de trabajo tienen el mismo significado, inclusive que actúan de la misma manera, pero no es así.

A continuación se detalla lo que es un equipo de trabajo, sus características y su manera de actuar, a fin de establecer la diferencia entre un grupo y un equipo de trabajo.

4.1 ¿QUÉ ES UN EQUIPO DE TRABAJO?

Un equipo de trabajo es un enérgico grupo de personas que se comprometen a lograr objetivos comunes, que trabajan bien juntos y lo disfrutan, y que producen resultados de alta calidad. De acuerdo con lo anterior, un equipo consiste en individuos que se interrelacionan directamente para hacer algo. Esto sugiere una limitación práctica con relación al número de personas porque en la práctica, rara vez, funciona bien un equipo con más de nueve.

Cabe señalar que los equipos efectivos producen resultados sobresalientes y tienen éxito a pesar de las dificultades y que, los miembros del equipo se sienten responsables por los resultados de su equipo y actúan para eliminar las dificultades durante el proceso para alcanzar objetivos y metas.

Un equipo efectivo tiene una hábil combinación de los talentos individuales apropiados, con un positivo espíritu de equipo para lograr resultados. En consecuencia, un equipo es algo más que un grupo de individuos. Es en parte, una entidad emocional, cimentada en los

¿Son todos los grupos, equipos de trabajo?

sentimientos y las ideas de sus miembros que activamente se preocupan por el bienestar del equipo.

4.2 CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO DE TRABAJO

Las características de un equipo de trabajo efectivo son: producción, objetivos, energías, estructuras y atmósfera.

Producción. Una prueba para el equipo es su capacidad para lograr resultados a través de sus diferentes talentos que se combinan en el equipo para crear un producto final, que va mas allá de su capacidad individual.

Objetivos. Un equipo necesita un propósito que sea comprendido, compartido y valioso para todos los miembros. El propósito se puede definir como la misión del equipo. Además habrá objetivos específicos que el equipo y cada miembro en lo individual tiene el compromiso de cumplir.

Energía. Los miembros del equipo derivan fuerza los unos de los otros. Colectivamente, se sienten más poderosos y encuentran que las actividades del equipo renuevan su vitalidad y placer. Un equipo tiene carácter y capacidad más allá de la suma de sus miembros individuales.

Estructura. La estructura del equipo tiene armonía por realizar los talentos y contribuciones individuales los cuales se utilizan sin confusión. Los miembros del equipo con impulsos de liderazgo han aprendido a comprender a los otros y a manejar los sentimientos de hostilidad, competitividad o agresión. El equipo se ha vuelto flexible, responsivo, ordenado y con dirección.

Atmósfera. Un equipo desarrolla un espíritu distintivo. Este espíritu de equipo permite una apertura entre los miembros que redunde en el apoyo y el bienestar entre ellos. Los

¿Son todos los grupos, equipos de trabajo?

miembros del equipo se identifican y los éxitos o fracasos que tienen afectan a sus propios sentimientos. Ellos se van a extender para servir los intereses del equipo. Un equipo como éste desarrolla una atmósfera en la que se pueden compartir confidencias, se pueden solucionar las dificultades personales y se pueden tomar riesgos.

Sentido de compromiso. Los miembros de un equipo deben sentirse responsables de todo lo que el grupo hace, así como de aquello que aportan individualmente. Cuando la gente se da cuenta de que comprometerse con algo les permitirá obtener un beneficio, ya sea concreto o abstracto, hay más probabilidades de que contribuya con su esfuerzo a las actividades del equipo.

Un alto grado de comunicación dentro del grupo y con la gente que no pertenece a él. Los miembros de un equipo se comunican abierta, directa y claramente tanto con los demás integrantes del grupo como con las personas que no forman parte de él. Si las personas que pertenecen al equipo no se comunican entre sí, el trabajo y la productividad del equipo sufrirán las consecuencias.

Un buen nivel de desacuerdo y creatividad. Sólo cuando las personas analizan una situación desde diferentes perspectivas y luego discuten tales perspectivas, pueden resolver los problemas menores antes de que se conviertan en crisis. Esto consiste en ser creativos en lugar de ser cuadrados.

Acuerdo mediante el consenso. Consenso es el proceso mediante el cual todos los miembros de un equipo expresan sus opiniones individuales antes de llegar al acuerdo de poner a prueba un procedimiento o aplicar una idea en tanto no resulte impracticable o insostenible. La principal característica del consenso es el debate, por ello, se requiere que todos los miembros del grupo basen sus ideas en datos concretos para que hagan pronósticos que se puedan medir.

¿Son todos los grupos, equipos de trabajo?

Una sensación de capacidad. Para lograr que la gente se haga responsable de las acciones del grupo tanto como de sus propias acciones debe sentirse con la capacidad de influir en las decisiones y acciones relacionadas con el trabajo, de esta forma ningún miembro del equipo se sentirá incapaz o menospreciado.

La capacidad consiste en tener control sobre lo que sucede, es la participación plena de todos los miembros del equipo.

4.3 TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO

Equipos de solución de problemas. Son grupos de cinco a doce empleados del mismo departamento que se reúnen unas horas a la semana para discutir formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo.

Equipos de trabajo autodirigidos. Grupos de diez a quince personas que asumen la responsabilidad de sus antiguos supervisores.

Equipos interfuncionales. Empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

Comités. Grupos formados por miembros de línea inter departamentales.

4.4 FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL EQUIPO DE TRABAJO

Ya sea que un equipo se reúne a trabajar por primera vez o no, casi siempre presenta una serie de características muy similares las cuales se presentan en distintos momentos y en diferentes ritmos.

¿Son todos los grupos, equipos de trabajo?

Introducción. Los miembros del equipo reúnen información acerca de la situación, valores, capacidades e intereses de cada quien con respecto al trabajo, mediante conversaciones corteses y superficiales.

Establecimiento de la estructura. En esta segunda fase se debe explicar a los miembros del grupo los objetivos y las reglas básicas para el funcionamiento del equipo, no sólo se debe de decir qué hacer, sino enseñar cómo hacerse. Lo que se busca aquí es crear el ambiente de trabajo.

Sondeo / prueba. Esta etapa es permanente, sondear más allá de la superficie de las presentaciones para comprender realmente sus valores, necesidades e intereses y para describir lo que esperan conseguir del equipo. Asimismo, en esta etapa podrá poner a prueba la necesidad de los demás para dominar o influir en el grupo.

Creación. La forma en que todos los miembros del grupo manejen las dinámicas del equipo determinará la identificación de tareas y obstáculos. Si se impone o se dan órdenes demasiado exageradas, lo que se logrará es obediencia, pero no compromiso del grupo, en cambio si se fomenta la innovación, el equipo será más innovador, creativo y productivo.

Producción. Ésta es la razón de ser del equipo, el cumplimiento de ciertos objetivos. Si se llega a esta etapa se debe de producir porque si no se corre el riesgo de que el equipo se disperse, es por eso que se deben de establecer normas concretas que permitan que el trabajo del equipo no se vea interferido.

Mantenimiento. El equipo se desempeñará correctamente sólo si cada quien sigue los pasos necesarios para contribuir al comportamiento y la dinámica que permitirá alcanzar el éxito.

¿Son todos los grupos, equipos de trabajo?

4.5 DIFERENCIA ENTRE GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

Un **grupo de trabajo** es aquél que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada miembro a desempeñarse dentro de su área de responsabilidad. Los grupos de trabajo no siempre se ven involucrados en el trabajo colectivo que necesita del trabajo conjunto, por lo que su desempeño es únicamente la suma del desempeño individual de cada miembro del grupo.

Un **equipo de trabajo** genera una unión positiva a través de la coordinación de esfuerzos, lo que da como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales.

Con la implementación de equipos de trabajo en las organizaciones se ha logrado que el personal produzca mejores resultados, debido a que ya no se trabaja individualmente, sino que el trabajo de todas las personas que forman esos equipos se unen.

A continuación se presenta un cuadro de comparación, el cual resume las principales características de grupo y equipo de trabajo.

GRUPO DE TRABAJO		EQUIPO DE TRABAJO
Compartir información	← META →	Desempeño colectivo
Neutral (a veces negativo)	← SINERGIA →	Positivo
Individual	← RESPONSABILIDAD →	Individual y mutuo
Aleatorio y variable	← HABILIDADES →	Complementario

CAPÍTULO 5 COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN: HERRAMIENTAS CLAVE DE LAS REUNIONES TRABAJO

5.1 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación consiste en la transferencia de la información y la comprensión de dos personas entre sí.¹

La comunicación actualmente no sólo consiste en dar y recibir información, sino que ésta sea comprendida por todas las personas que intervienen en ella. La comunicación es la forma de transmitir nuestros conocimientos, ideas, pensamientos a otros, es por ello, que en toda organización es necesario que haya una buena comunicación para que exista empatía entre todos sus miembros.

5.2 PRINCIPALES ELEMENTOS EN EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Fuente / emisor. Es la que origina el mensaje de una persona frente a otra, o bien de una compañía, un gobierno, entre otras, aunque en última instancia la fuente la constituyen los individuos como parte de una organización.

Mensaje. Es el estímulo que la fuente transmite al receptor; es la idea o sentimiento que comunica. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor.

¹ El comportamiento humano en el trabajo; Keith Davis, John W. Newstrom; ED. Mc. Grew Hill. Pág. 444.

Canal. Es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor, el eslabón físico entre quién envía el mensaje y el receptor del mismo. Los canales pueden dividirse en medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales.

Receptor. Simboliza el objeto de la comunicación, la comunicación sería nula si no existiera un receptor. Tanto la fuente como el receptor pueden ser un individuo, los miembros de un gobierno o de una compañía, en tanto sea capaz de un cierto grado de decodificación. (Decodificar consiste en traducir en mensaje de la fuente y darle una forma útil para el receptor).

Efectos. Ocurren como resultado de la transmisión de un mensaje. Cuando se dice que se produjo una comunicación efectiva, ésta se refiere a los cambios en el comportamiento del receptor, intencionalmente provocados por la fuente.

Retroalimentación. Es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente que puede tomarla en cuenta y modificar mensajes posteriores. La retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional.

5.3 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

El término función se refiere a la contribución de una actividad repetitiva, a fin de mantener la estabilidad o equilibrio, es decir, es lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.

Función de producción. La comunicación en las organizaciones se preocupa por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de los bienes y servicios; se orienta hacia la producción. Un mensaje de producción es aquél que informa a los empleados cómo realizar sus trabajos; incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, entre otras.

La función de producción implica cualquier actividad de comunicación relacionada directamente con la realización del trabajo central de la organización.

Función de innovación. Una innovación es una idea, una práctica o un objeto que perciben como nuevos dentro de la organización. La reacción que provoca se determina por la novedad percibida por la unidad de adopción. La innovación es un suceso muy raro en las organizaciones, sin embargo, ocurre en todo momento. Existen dos tipos generales de innovaciones organizacionales:

a) Las innovaciones de la organización. Éstas son las innovaciones que se adoptan como resultado de una decisión organizacional, como puede ser la creación de un nuevo producto. La organización en general cambia, pero no las personas que laboran en ella.

b) Las innovaciones en la organización. Son aquéllas que requieren un cambio en el comportamiento del individuo, como puede ser la implantación de círculos de calidad que los empleados usan para toma de decisiones.

La innovación incluye a todas las organizaciones debido a que requieren de un cambio en la actitud de los individuos, desde los directivos hasta los obreros para lograr las metas organizacionales. En ambos casos, la función de innovación destaca la importancia de la comunicación.

Función de mantenimiento. Esta función es considerada como aquélla que afecta el mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación.

Las actividades de comunicación en la función de mantenimiento “están dedicadas a la socialización de la gente”² y no hacia el material con el que se trabaja.

² Katz y Kahn, psicología social de las organizaciones, Pág. 127.

La comunicación de mantenimiento se ocupa de la información y confirma la relación de las personas con el ambiente físico y humano, además de recompensar y motivar al personal para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales. Sólo a través de ésta, los individuos pueden intervenir en las metas de cualquier organización.

5.4 TIPOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación por su tipo puede ser formal e informal; y por su sentido puede ser ascendente, descendente u horizontal.

Las clasificaciones de comunicación descendente, ascendente y lateral se refieren a la dirección de los mensajes y de la información dentro de la estructura de una empresa. Debe optarse por un sistema de comunicación combinado, dado que no es posible elegir sólo una de estas formas de comunicación.

5.4.1 COMUNICACIÓN FORMAL

Ésta se lleva a cabo cuando los mensajes se envían, transmiten y reciben a través de un determinado patrón jerárquico autoritario, al que comúnmente se le llama cadena de mando como pueden ser: reportes, informes financieros, manuales.

5.4.2 COMUNICACIÓN INFORMAL

Generalmente, a un sistema de comunicación informal se le llama “canal secreto de comunicación” o “chismorreos” debido a su evidente crecimiento y desarrollo fortuitos.

En la actualidad hay administradores que tratan de utilizar dicho sistema de comunicación como un suplemento a la cadena de mando, ya que por medio de investigaciones, se ha

descubierto que la información a través de canales secretos parece ser autoritaria aunque con frecuencia sea un tanto distorsionada.

5.4.3 COMUNICACIÓN DESCENDENTE

La comunicación descendente es adecuada cuando la dirección desea comunicar información incontrovertible, en donde la finalidad es puramente informativa y no persuasiva.

La comunicación descendente puede ser:

- a) Administrativa.** Para dar órdenes en asuntos oficiales.
- b) Humana.** Con el propósito de integrar o de desarrollar a los individuos.

Debe ser:

- ♣ Clara y precisa, de fácil comprensión para sus receptores.
- ♣ Adaptada psicológicamente.
- ♣ Oportuna en tiempo.
- ♣ Sincera y leal, pero sobre todo convincente.
- ♣ Breve y rápida. Adaptándose al cambio de circunstancias.
- ♣ Eficaz, que cuando se reciba motive y obtenga efecto inmediato.
- ♣ Previsora de posibles cambios.

Debe ayudar a:

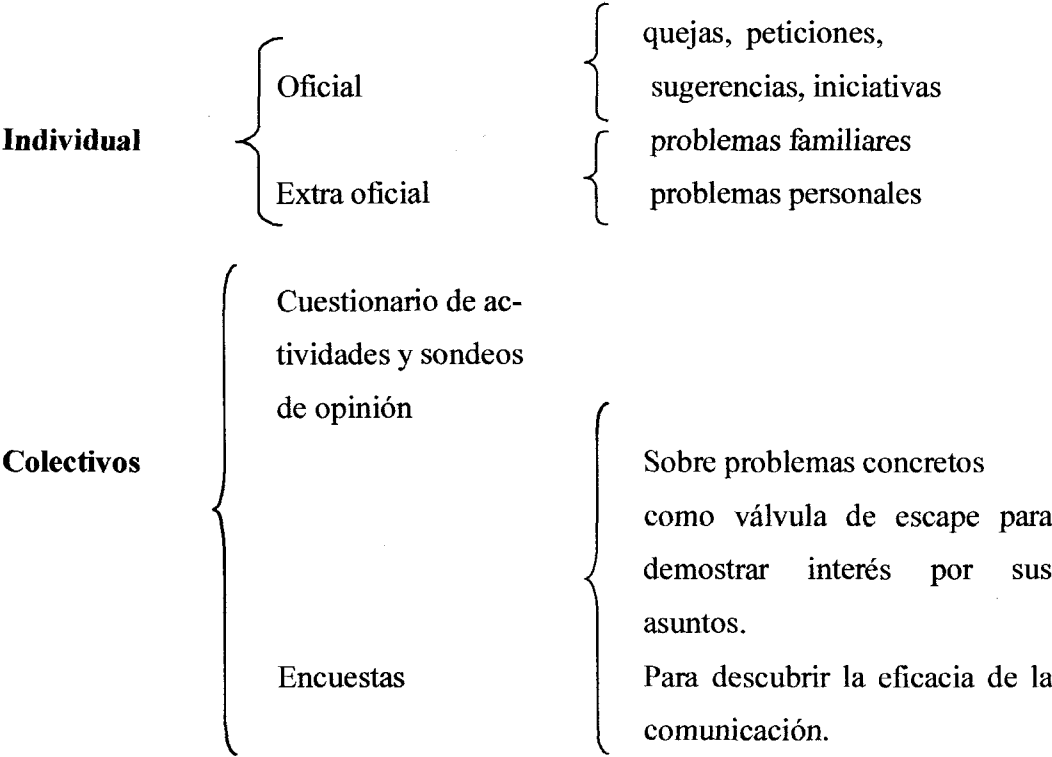
- ♣ Comprender y valorar el trabajo personal.
- ♣ Demostrar aprecio por la labor realizada.
- ♣ Hacer comprender el trabajo de los demás.
- ♣ Aumentar la productividad.

- ♣ Incrementar la solidaridad.

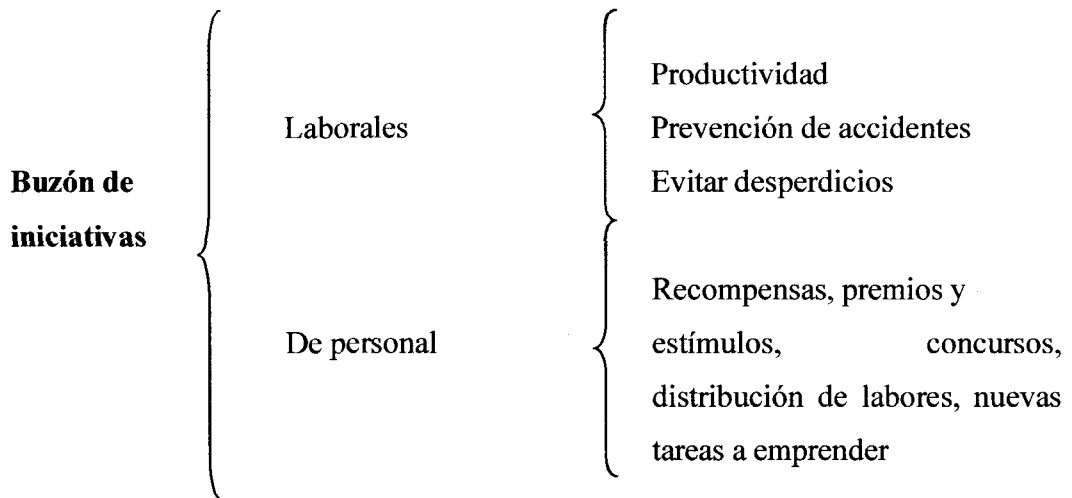
5.4.4 COMUNICACIÓN ASCENDENTE

La comunicación ascendente debe ser lo más vertical posible ya que ésta tiende a ser obstaculizada y/o filtrada con el objeto de hacer llegar lo que se considera de más agrado en los niveles superiores. También es frecuente que provoque conflictos de lealtad entre los compañeros de una misma actividad, y la institución de que se trate. Por ello, deberá ser lo más directa posible, veraz, oportuna y concisa.

La comunicación ascendente puede ser:



De trabajo social



5.4.5 COMUNICACIÓN HORIZONTAL

Persigue la íntima compenetración entre los diversos individuos de un mismo nivel a fin de evitar la dispersión, la falta de coordinación y lograr su solidaridad en propósitos y acciones a emprender.

Pretende como objetivo primario fomentar el espíritu de equipo.

La comunicación horizontal se da normalmente por medio de reuniones y eventos. Para ello es necesario:

- ♣ Determinar los objetivos a lograr.
- ♣ Conocer la opinión del grupo.
- ♣ Informar sobre planes, acuerdos y realizaciones.
- ♣ Lograr la participación de todos los integrantes.
- ♣ Obtener la formación de futuros dirigentes.
- ♣ Utilizar las técnicas de reuniones de trabajo.

En las empresas, los flujos horizontales o laterales han sido prácticamente ignorados, pero hay muchos investigadores que sostienen que la información horizontal es más importante que la ascendente o descendente dentro de los flujos de información que existen en las organizaciones. Todas las relaciones directas de flujo de trabajo implican una comunicación horizontal o lateral; los intercambios de información entre un trabajador y un departamento ayudan a enlazar y a unir una organización y sirven también como una fuerza coordinadora y unificadora dentro de la estructura de la empresa en general.

5.5 ERRORES FRECUENTES DE LA COMUNICACIÓN

A todos se nos dificulta identificar los problemas en nuestros propios estilos de comunicación; sin embargo, existen varias áreas problemáticas comunes para muchos gerentes.

1 Escuchar Sólo Lo Que Se Desea Oír. Cuando se maneja los aspectos cotidianos de un trabajo, es muy fácil creer que se ha escuchado todo, es decir, cuando se pregunta algo, se presupone la respuesta o simplemente es demasiado superficial que no se capta el verdadero significado de ésta.

2 Permitir Que Interfieran Los Prejuicios. Desafortunadamente, los prejuicios existen en todos los aspectos de nuestras relaciones laborales. Es difícil escuchar a una persona que no nos agrada. De hecho, incluso la información negativa será mejor aceptada si proviene de personas agradables y a quienes respetamos.

No hay nadie totalmente libre de prejuicios. Estos prejuicios se desarrollan durante la infancia, adolescencia o juventud.

Para evitar prejuicios se debe intentar lo siguiente:

- a) **Tomar conciencia de sus sentimientos.** Pregúntese cómo sus antecedentes pueden afectar la percepción que tiene de las personas diferentes a usted.
- b) **Reducir al mínimo las diferencias por medio de la comprensión y aceptación de las mismas.** Buscar un área común a partir de la cual se puedan establecer las bases para una buena comunicación. Tomarse el tiempo para saber cuáles son las expectativas de la otra persona y ajustar su enfoque de acuerdo a la situación.
- c) **Conocer la forma en que su comportamiento influye sobre los demás.** Si le es difícil comunicarse con alguien, explíquele sus problemas.

3 Semántica. Los intentos realizados por usted para comunicarse eficazmente con otras personas se pueden ver amenazados si usa un lenguaje que no entienden.

4 Ruido. El ruido puede ser interno o externo. Éste es un factor que contribuye a la falta de comunicación, pues muchas veces procesamos la información con mayor rapidez que con la que la transmitimos; es fácil dejar divagar nuestra mente.

Hay ocasiones en las cuales las personas requieren de nuestra atención total; entonces, es necesario hacer todo lo posible por eliminar el ruido.

5 Emociones. Nuestro estado de ánimo es determinante para la forma de escuchar. Si estamos relajados, captaremos más; si hemos tenido un día pesado, no prestaremos mucha atención.

Con frecuencia la honestidad es la mejor manera de acercarse a las personas con quienes se trabaja. Hágle saber cuando no sea un buen momento para hablar con usted.

6 Comunicación No Verbal. Las señales no verbales son parte importante en la comunicación humana. Si no prestamos atención al lenguaje corporal es probable que no captemos el mensaje completo. La falta de interpretación de los mensajes no verbales puede dar lugar a muchos problemas.

El mundo del lenguaje oral es una forma importante de comunicación, sin embargo, de ningún modo es el único. La información no verbal también juega un papel vital en nuestras interacciones con los demás. Algunos de los tipos más comunes de comportamiento no verbal son familiares para todos nosotros: un movimiento con la cabeza, un saludo con la mano, un gesto de desaprobación. Todas estas conductas transmiten un mensaje.

Algunos consejos para mejorar nuestra habilidad no verbal son:

- a) **Es muy difícil leer a alguien que no conoce bien.** Es necesario que se familiarice con sus reacciones típicas.
- b) **Es de gran ayuda conocer los antecedentes de una situación.** Algunas expresiones del rostro son muy parecidas. Por tanto, podemos hacer suposiciones equivocadas si no estamos conscientes de la situación.
- c) **Ser capaz de captar expresiones muy rápidas,** debido a que las emociones son muy pasajeras.
- d) **Corroborar sus interpretaciones de las señales no verbales.** Esto puede ayudar a evitar los malos entendidos.

5.6 DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

La palabra motivación es derivada del vocablo “movere” que significa “mover”, sin embargo, actualmente, esta palabra ha ampliado sus horizontes.

Dessler lo considera como “un reflejo del deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades”.³

Kelly afirma que “tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta”.⁴

³ Gary Dessler. “Organization and Management: A Contingency Approach”. ED. Prentice Hall, Inc., 1976. Pág. 206.

Jones la define como “algo relacionado con la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras se desarrolla todo esto”.⁵

La motivación es el concepto que utilizamos cuando describimos las fuerzas que actúan sobre o dentro de un individuo para iniciar y dirigir su comportamiento. Se emplea el concepto para explicar las diferencias en la intensidad del comportamiento, considerando que comportamientos más intensos son resultado de niveles más altos de motivación, y también para indicar la dirección del comportamiento.

La motivación es un concepto explicativo que utilizamos para dar algún sentido a los comportamientos que observamos; en otras palabras, la motivación se deduce. En lugar de medirse directamente, se tienen que manipular ciertas condiciones y observar cómo cambia el comportamiento.⁶

Pero, conforme se va reuniendo más y más información, nuestras deducciones se vuelven más acertadas porque podemos ir eliminando explicaciones alternativas.

Existen tres aspectos comunes que caracterizan el proceso de la motivación:

- a) Lo que le confiere *energía a la conducta humana*.
- b) La *forma* en que se dirige o encausa esta conducta.
- c) La *manera* en que se puede sostener la conducta.

Sin embargo, estos tres aspectos, son sólo un modelo general del proceso de la motivación ya que es un proceso mucho más complejo por cinco razones básicas:

⁴ Joe Kelly. “Organizational Behaviour”. ED. REV., 1974. Pág. 279.

⁵ M. R. Jones. Nebraska Symposium on Motivation”. ED. M. R. Jones. , 1954. Pág. 14.

⁶ Petri, Herbert. “Motivation: Theory and Research”. Belmont, California, 1979. Pág. 4.

- 1 La causa o motivo que tiene una persona para realizar una acción específica no se puede ver, sólo se puede inferir.
- 2 Las personas pueden tener gran cantidad de necesidades o expectativas que cambian continuamente y que, en algunos casos están en conflicto entre sí, por ello, es muy difícil observar o medir la motivación con un alto grado de certidumbre o seguridad.
- 3 Las personas satisfacen sus necesidades en formas distintas.
- 4 La satisfacción de una necesidad en particular puede conducir en realidad a un aumento en su intensidad. Por ejemplo: un aumento salarial genera en la persona, a veces, una mayor ambición de dinero; y, en otras ocasiones, una promoción aspira el deseo de lograr otra que esté en un nivel todavía más elevado.
- 5 La conducta encaminada hacia las metas no siempre conduce a la satisfacción de la necesidad. Con frecuencia, las interrupciones de varias formas hacen que sea difícil reducir por completo un estado interno de desequilibrio.

La mayoría de los gerentes afronta la tarea de motivar a un grupo de personas muy diversas y, en muchos sentidos, impredecibles. La diversidad tiene como consecuencia diferentes patrones de conducta que se relacionan de alguna manera con las necesidades y las metas.

Las necesidades son las carencias que experimenta un individuo en un momento específico. Las carencias pueden ser de orden fisiológico (la necesidad de alimentarnos), psicológico (la necesidad de autoestima) o sociológico (la necesidad de interacción social). Las necesidades son impulsoras de las respuestas de la conducta. La implicación es que cuando hay necesidades (carencias) presentes, el individuo está susceptible a los esfuerzos de motivación de los gerentes.

En cualquier discusión sobre motivación, salen a relucir las metas. Según la mayoría de los teóricos las metas dirigen el proceso de motivación. Las metas o resultados que busca el empleado se consideran como fuerzas que atraen a la persona. Lograr ciertas metas puede dar como resultado una reducción significativa en las carencias de las necesidades.

5.7 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

A cada persona le atrae cierto conjunto de metas. Para poder predecir el comportamiento con cierta precisión, el gerente tiene que saber de las metas de los empleados y de los pasos que debe tomar para lograrlas. Hay dos teorías acerca de la motivación: las teorías de contenido(individuales) y las teorías de proceso(grupales).⁷

Las **teorías de contenido** se concentran en los factores internos de las personas que le dan energía, la dirigen, sostienen y frenan su comportamiento. Tratan de definir cuáles son las necesidades específicas que motivan a la gente.

Las **teorías de proceso** proporcionan una descripción y análisis sobre cómo se da energía, dirige, sostiene y frena el comportamiento.

Ambas categorías tienen implicaciones importantes para los gerentes, quienes por la naturaleza de su trabajo, participan en el proceso de la motivación.

5.7.1 PRINCIPALES TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN INDIVIDUAL (TEORÍAS DE CONTENIDO)

Las teorías de contenido se centran en las necesidades individuales para explicar la satisfacción con el trabajo, el comportamiento del trabajador y los sistemas de recompensa.

Las teorías sugieren que las carencias en las necesidades del individuo despiertan tensiones en él y éstas provocan una respuesta en forma de comportamiento.

⁷ Campbell. Administración de la conducta. Pág. 340.

La más conocida de las Teorías de contenido es la “**JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW**”.

Maslow postuló que todo ser tiene cinco necesidades básicas en orden ascendente:

- a) Fisiológicas,
- b) De seguridad,
- c) Sociales,
- d) De estima, y
- e) De autorrealización.

Las **necesidades fisiológicas** consisten en requerimientos físicos como alimentos, dormir o respirar. Maslow afirma que si a algún ser se le privara de todas sus necesidades, su impulso por satisfacer sus necesidades fisiológicas sería mayor que cualquier otro. El salario que las personas perciben por sus trabajos les ayuda a resolver éstas.

Las **necesidades de seguridad** incluyen el deseo de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor. Dentro de las organizaciones éstas se satisfacen con frecuencia por medio de seguro médico, programa de jubilación, prestaciones y el suministro de equipos de seguridad para los empleados que trabajan en las zonas donde hay mucho peligro.

Las **necesidades sociales** comprenden la necesidad de sentirse necesario.

Éstas se satisfacen con frecuencia mediante la interacción social, que permite que la persona dé y reciba amistad y afecto. Dentro de las organizaciones, los grupos informales desempeñan un papel clave para satisfacer estas necesidades.

Las **necesidades de estima** tienen una naturaleza dual: los individuos necesitan sentirse importantes y deben recibir de los demás reconocimiento que respalde estos sentimientos. Los reforzamientos de esta índole generan sentimientos de confianza en sí mismo y

prestigio. La retroalimentación positiva de esta naturaleza se obtiene con frecuencia de compañeros del mismo nivel de la persona dentro de la organización.

Las **necesidades de autorrealización** fueron definidas por Maslow como “ el deseo de ser cada vez más lo que se es, desde el punto de vista de la idiosincrasia, de convertirse en todo lo que se es capaz de llegar a ser”.

A este nivel, el individuo lucha por lograr todo su potencial en lo que respecta a su auto-desarrollo y creatividad en el sentido más amplio de la palabra.

La teoría de Maslow presupone que la persona trata de satisfacer las necesidades más básicas (las fisiológicas) antes de dirigir su comportamiento hacia la satisfacción de las necesidades superiores (las de autorrealización).

Las necesidades de orden inferior se tienen que satisfacer antes de que una de orden superior empiece a controlar el comportamiento de la persona. Según Maslow, una necesidad satisfecha deja de motivar. Cuando una persona decide que gana lo suficiente a cambio de lo que aporta a la organización, el dinero pierde la fuerza para motivarla.

La teoría de Maslow sirve para explicar la motivación en el sentido de que identifica las necesidades y las describe. La teoría postula también la relación entre la satisfacción y la motivación de la necesidad, sosteniendo que sólo las necesidades no satisfechas desencadenan la conducta, y que en el caso de fuerza de necesidad equivalentes, se deben saciar en primer lugar las de nivel más bajo.

Una de las teorías más controvertidas de la motivación es la de Frederick Herzberg: **“TEORÍA DE LOS DOS FACTORES O TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN E HIGIENE.”**

En su investigación, Herzberg trató de examinar la relación entre la satisfacción en el trabajo y la productividad.

Utilizó entrevistas semiestructuradas y pidió a los participantes que recordaran un caso en el que se hubieran sentido excepcionalmente bien en su trabajo. En la segunda serie de entrevistas, les pidió que relataran un caso en el que se hubieran sentido excepcionalmente negativos respecto a su trabajo.

Con los resultados, llegó a la conclusión de que la motivación se deriva de dos conjuntos de factores. Los primeros, asociados con los sentimientos positivos hacia el trabajo y relacionados con el contenido del mismo, los denominó **motivadores**.

Entre los factores motivadores se encuentran: los logros, el reconocimiento, la responsabilidad, el progreso, el trabajo en sí, la posibilidad de desarrollo.

Aunque estos factores se den a satisfacción del empleado, no lo motivan necesariamente, pero su ausencia redundaría en la insatisfacción de los empleados.

El segundo conjunto de factores los denominó de **higiene**. Estos factores no generan satisfacción, sino que simplemente evitan la insatisfacción. Son externos al trabajo propiamente dicho, el salario, la seguridad en el empleo, las condiciones laborales, el prestigio, los procedimientos de la empresa, la calidad de la supervisión, la calidad de las relaciones interpersonales entre iguales con los superiores y con los subordinados.

Herzberg creía que la higiene creaba un nivel de satisfacción cero. Si los empleados obtienen factores tales como una buena supervisión, salarios adecuados y la oportunidad de interactuar con los del mismo nivel, esto no creará ninguna motivación, sino que tan solo evitará una motivación. Por lo tanto, la teoría de los dos factores considera que la satisfacción y la insatisfacción son conceptos independientes y específicos.

Los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción.

Por su parte, David C. McClelland, propone la **“TEORÍA DE LAS NECESIDADES APRENDIDAS DE LA MOTIVACIÓN”** que se relaciona estrechamente con los conceptos del aprendizaje y piensa que muchas necesidades se adquieren de la cultura de la sociedad.

Tres de esas necesidades aprendidas son las de **logro**, las de **afiliación** y las de **poder**.

Este autor propone que cuando una necesidad es muy fuerte en una persona, su efecto es el de motivarla a que tenga un comportamiento que conduzca a la satisfacción de la necesidad. Por ejemplo, un trabajador con una necesidad de logro alta se fijaría metas retadoras, trabajaría arduamente y utilizaría sus habilidades y capacidades para lograrlas.

No debemos suponer que los que trabajan arduamente y durante largas horas tienen una necesidad de logro, mientras que los que trabajan lenta y esporádicamente carecen de ella.

Para evaluar las diferencias individuales en las tres necesidades propuestas, McClelland utiliza la “Prueba de Percepción Temática (PPT)”. En esta prueba, se muestran imágenes a la persona y se le pide que describa por escrito lo que ve representado en ellas. La gente tiende a escribir historias que reflejan sus necesidades dominantes. Por ejemplo, los individuos que tienen una necesidad alta o dominante de logro normalmente escriben una historia que incluye factores de logro. Al revisar la respuesta a la imagen, McClelland buscaría en la descripción temas recurrentes relacionados con el trabajo arduo, los esfuerzos adicionales, la satisfacción que brinda el éxito y la fijación de metas retadoras que indicarán una gran necesidad de logro.

TEORÍA “X” Y “Y”

Douglas McGregor planteó dos teorías opuestas a las que llamó Teorías “X” y “Y”.

La **teoría “X”** señala que los seres humanos son perezosos y evitan el trabajo. Necesitan ser dirigidos y son motivados por medio del temor al castigo. Además, esta teoría propone que el empleado promedio intenta evitar la responsabilidad y desea la seguridad laboral sobre todo lo demás.

Las organizaciones de la teoría “X” cuentan con una estructura jerárquica y controlan el comportamiento de los obreros. A los empleados se les trata como si:

- a) Fueran perezosos y estuvieran ansiosos por evitar el trabajo siempre que les fuera posible.
- b) Necesitaran del control y la dirección para tener un buen desempeño.
- c) Tuvieran relativamente pocas ambiciones, y
- d) Evitaran la responsabilidad siempre que les fuera posible.

La **teoría “Y”** establece que la gente utiliza tanto el autocontrol como la autodirección. Esta teoría sugiere que el trabajador promedio aprende no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.

Por otra parte, las organizaciones de la teoría “Y” se caracterizan por la integración. De acuerdo con McGregor, la integración comprende “la creación de condiciones tales, que los miembros de la organización pueden lograr mejor sus objetivos dirigiendo sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa”. A los trabajadores se les trata así:

- a) Disfrutan con el esfuerzo físico y mental, ya que consideran el trabajo tan natural como el descanso o el juego.
- b) La gente ejerce autodirección y autocontrol si está comprometida por los objetivos.
- c) Relaciona el logro con determinadas recompensas.
- d) La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

TEORÍA “Z”

Es la teoría más reciente presentada por William Ouchi quien dice que el secreto del éxito no es la tecnología, sino una forma especial de manejar a la gente. Este estilo de gerencia comprende una fuerte filosofía empresarial, el desarrollo del personal y la toma de decisiones en consenso. El resultado es una mejor rotación de personal, mayor compromiso laboral y productividad mucho más alta.

Un aspecto fundamental de la teoría “Z” es la confianza. Las organizaciones invierten mucho tiempo desarrollando las habilidades interpersonales necesarias para tomar decisiones eficaces en conjunto. Cuando un grupo toma decisiones, a los miembros se les pide que pongan confianza en manos de otros. Cada persona tiene la responsabilidad de lograr algunos objetivos individuales establecidos por el grupo. El desempeño en equipo es crucial para el logro de los objetivos.

5.7.2 PRINCIPALES TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN GRUPAL

Las teorías de proceso de la motivación, es decir, las teorías de motivación grupal, pretenden explicar y describir cómo se induce, dirige, sostiene y frena el comportamiento. Las cuatro principales teorías de proceso son:

- ♣ Fijación de metas
- ♣ Reforzamiento
- ♣ Expectativas
- ♣ Equidad

TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS

Edwin Locke propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo.⁸ Es decir, las metas le indican a un empleado lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo será necesario desarrollar.

Las metas específicas mejoran el desempeño más que las metas difíciles cuando se aceptan, y dan como resultado un mayor desempeño que las metas fáciles; la retroalimentación conduce a un mayor desempeño que la no-retroalimentación.

Las metas difíciles específicas permiten alcanzar un mayor nivel de producción que la meta general de “hágalo lo mejor posible”. La meta en sí, actúa como estímulo interno. Debemos recordar que mientras más difícil sea la meta, mayor será el nivel de desempeño. Cuando un empleado acepta una tarea difícil, pondrá un alto nivel de esfuerzo hasta que la logre, la disminuya o la abandone.

La gente se desempeña mejor cuando es retroalimentada respecto a lo bien que desarrolla sus objetivos; esta retroalimentación nos ayuda a identificar las diferencias entre lo que ha hecho y lo que desea hacer y funciona como una guía de su comportamiento.

TEORÍA DE REFORZAMIENTO

Una contraposición en la teoría de fijación de metas es la Teoría de Reforzamiento.⁹ La primera es un enfoque cognoscitivo que señala que los propósitos de un individuo dirigen sus acciones.

⁸ Stephen Robins. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, teoría y práctica. ED. Prentice Hall Pág. 224.

⁹ B. F. Skinner. Desarrolló ésta teoría en base a las investigaciones hechas con animales, lo cual condujo al empleo de la expresión “condicionamiento operante”.

En la teoría de reforzamiento se trata de un enfoque conductista que aduce que el refuerzo condiciona el comportamiento.

Esta teoría concibe el comportamiento como algo ocasionado por el ambiente. La teoría del reforzamiento pasa por alto el estado interior del individuo y se concentra únicamente en lo que sucede a una persona cuando emprende una acción. No analiza aquello que inicia el comportamiento. En un sentido estricto no es una teoría de la motivación, pero sí proporciona un medio de análisis de aquello que controla el comportamiento.

Esta teoría no considera el aspecto de los sentimientos, las actitudes, las expectativas y otras variables cognoscitivas que se sabe que tienen un impacto sobre el comportamiento.

TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

Una de las explicaciones más aceptadas acerca de las expectativas de la motivación fue desarrollada por Víctor Vroom quien define la motivación como un proceso que gobierna la elección entre varias formas de actividad voluntaria. Para él, la mayoría de los comportamientos se encuentran bajo el control de la persona y, por lo tanto, se pueden motivar.

Al hablar de expectativas, Vroom se refiere a la creencia que tiene el individuo acerca de la probabilidad subjetiva de que a cierto comportamiento corresponda cierto resultado. Es decir, las expectativas son las probabilidades que se atribuyen a que suceda algo a raíz de algún comportamiento o acción. Las expectativas tienen un valor que va de 0 para indicar que no existe ninguna probabilidad de que se presente un resultado después del comportamiento o la acción a +1 para indicar la certeza de que determinado resultado se presentará a raíz de una acción o un comportamiento. Las expectativas se manejan como probabilidades.

En el ámbito laboral, los individuos tienen expectativas de esfuerzo-desempeño. Éstas representan la percepción que tiene el individuo en cuanto a lo difícil que puede ser lograr cierto comportamiento y las probabilidades de lograr ese comportamiento.

La palabra fuerza equivale a motivación. La finalidad de esta teoría es evaluar la magnitud y la dirección de todas las fuerzas que actúan sobre el individuo. La acción que reúne la mayor fuerza es la que tiene más probabilidades de ocurrir.

La palabra capacidad define el potencial de la persona para realizar la tarea. Se refiere a las capacidades físicas y mentales de la persona para llevarlo a cabo y no a lo que hará. El potencial puede utilizarse o no.

La teoría de las expectativas dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfacerán las metas personales del empleado. Se enfoca en tres relaciones:

Relación esfuerzo- desempeño. La probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.

Relación desempeño – recompensa. El grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.

Relación recompensa – metas personales. El grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para las personas.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar la razón por la que muchos trabajadores no están motivados en sus puestos y simplemente trabajan el mínimo para “irla pasando”.

TEORÍA DE LA EQUIDAD

Esta teoría, propuesta por Adams J. Stacey,¹⁰ nos dice que los individuos comparan los insumos y el producto de su trabajo con los de otros, y reaccionan con el fin de eliminar cualquier inequidad.

Existen cuatro puntos de referencia que puede utilizar un empleado para la comparación.

- 1) **Auto – interno.** Las experiencias de un empleado en un puesto diferente dentro de la organización en la que trabaja actualmente.
- 2) **Auto – externo.** Las experiencias de un empleado en una situación o en un puesto fuera de la organización en la que trabaja actualmente.
- 3) **Otro – interno.** Otra persona o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.
- 4) **Otro – externo.** Otra persona o grupo de individuos fuera de la organización en la que trabaja el empleado.

El punto de referencia que elige el empleado se verá influido por la información que tenga acerca de los puntos de referencia, lo mismo que por el atractivo de éstos. Como consecuencia se han estudiado cuatro variables moderadoras: sexo, tiempo en el puesto, nivel de la organización y nivel de educación o profesionalismo.

Basados en la teoría de la equidad, se puede predecir que cuando los empleados perciben una desigualdad, tienden a tomar una de seis alternativas:

- 1 Cambiar sus insumos.
- 2 Cambiar sus resultados.
- 3 Distorsionar las percepciones de ellos mismos.
- 4 Distorsionar las percepciones de otras personas.

¹⁰ Psicólogo investigador quien trabajó para la General Electric Co. en Crotonville N.Y. desarrolló ésta teoría.

- 5 Escoger un punto diferente de referencia (otra persona.)
- 6 Salirse del campo (renunciar al puesto.)

La teoría de la equidad reconoce que los individuos no sólo se preocupan por la cantidad total de recompensas que reciben por sus esfuerzos, sino que también, por la relación que guarda esta cantidad con la que otros reciben.

5.8 ¿QUÉ ES LO QUE MOTIVA AL PERSONAL?

Muchos patrones suponen que saben lo que sus empleados desean y creen que están proporcionándolo, pero ¿en realidad sabe lo que sus empleados desean? Para determinar el grado en que su percepción de lo que sus empleados desean difiere de lo que en realidad quieren, es recomendable completar la siguiente hoja de trabajo, y después proporcionarla a los empleados para que hagan lo mismo.

El siguiente cuadro indica cuáles son los deseos primordiales en base al trabajo tanto del empleado como del jefe.¹¹

¹¹ La fuerza de la motivación. Lin Gensing. ED. Selector. México, marzo de 1994. Pág. 37

Califique del 1 al 10 (anotando 10 a lo que menos desea) lo que usted cree que sus empleados desean del trabajo. Pase la lista a sus empleados, pidiendo que califiquen el orden de importancia desde su punto de vista.

	Su calificación	Calificación Del empleado
Ayuda con problemas personales	_____	_____
Trabajo interesante	_____	_____
Salarios elevados	_____	_____
Seguridad en el trabajo	_____	_____
Lealtad personal del supervisor	_____	_____
Disciplina contacto	_____	_____
Reconocimiento al trabajo realizado	_____	_____
Sentimiento de pertenencia	_____	_____
Buenas condiciones de trabajo	_____	_____
Ascenso en la compañía	_____	_____

Para los empleados los incentivos más poderosos en orden de importancia son:

- a)** Promoción
- b)** Trabajo interesante y agradable
- c)** Una compañía por lo cual se sientan orgullosos
- d)** Seguridad de trabajo
- e)** Un salario alto
- f)** Un supervisor justo, considerado
- g)** Compañeros de trabajo agradables

- h)** Prestaciones como cuidados de la salud, vacaciones, pago de incapacidades y pensión
- i)** Áreas de trabajo limpias y cómodas
- j)** Horas “apropiadas” para trabajar

De modo que no dé por hecho que sabe lo que sus empleados desean.

¿Cómo puede determinar lo que motiva a sus empleados?

- a)** Pregunte a cada uno de sus empleados y pregúntele qué es lo que más (y menos) le agrada de su trabajo. Interrogue de manera específica: “¿cuáles son algunas de las acciones que la compañía realiza para aumentar su autoestima?”, “¿cuáles son algunas de las acciones que la compañía realiza para disminuir su autoestima?” Las respuestas le proporcionarán el punto de partida que necesita para desarrollar algunas formas para motivarlos.
- b)** Descubra qué hacen sus empleados en su tiempo libre – tanto en el trabajo como en casa– obsérvelos durante el período de descanso y a la hora de la comida. ¿Pasan el tiempo relajándose?, ¿relacionándose entre sí?, ¿leyendo?, ¿trabajando?
- c)** Tome en cuenta experiencias pasadas. ¿A qué ha respondido el empleado de manera favorable en el pasado?, ¿qué tipo de proyectos o asignaciones en realidad crean un nivel alto de productividad?, ¿qué tipo de asignaciones crean apatía?

Es un error transferir sus propios gustos, desagradados o deseos a sus empleados. Para motivar a sus trabajadores es necesario adecuar los incentivos a las necesidades individuales del trabajo.

Una manera de hacer esto es utilizando un estudio llamado “Motiquiz III”, el cual contiene 45 afirmaciones que describen diferentes situaciones. Cada una de éstas representa uno de los cinco niveles en la jerarquía de necesidades de Maslow. Los empleados deben identificar aquellas afirmaciones que describan las condiciones que harían que realizaran mejor su trabajo.¹²

Señale aquellas afirmaciones que sean las más importante para motivarlo a realizar mejor su trabajo. Seleccione las diez afirmaciones más importantes:

- 629 Seguridad del trabajo por acuerdos contractuales de antigüedad o empleo.
- 847 Que se me tenga confianza en que haré mi tarea en la forma correcta.
- 333 Participación en conversaciones de grupo de trabajo.
- 311 Contar con un lugar adecuado que ofrezca protección de los elementos.
- 836 Tener un empleo que me permita pasar un tiempo con mi familia.
- 151 Tener la oportunidad de crecimiento personal.
- 937 Relacionarme con mis amigos.
- 743 Que se me tome en cuenta para una oportunidad de ascenso.
- 431 Trabajar con otras personas.
- 819 Tener hijos.
- 458 Hacer algo significativo con mi vida.
- 757 Ocupar un puesto que me permita aportar nuevas ideas.
- 828 Tener un compañero que cuide mis intereses.
- 215 No tener que realizar un trabajo exhaustivo ni trabajo extra en casa.
- 421 Tener empleo constante.
- 654 Poder expresar toda mi potencia.
- 327 Saber que siempre tendré un empleo.
- 912 Tener periodos de descanso con alimentos disponibles.
- 924 Contar con un ambiente de trabajo sano.
- 548 Que se me proporcione una tarea nueva e interesante.
- 256 Tener la oportunidad de mejorar personalmente.
- 722 Contar con protección contra el daño físico.
- 352 Poder aprender y crecer en mis labores.
- 735 Incluir a otras personas en lo que hago.
- 949 Que se elija para recibir un premio exclusivo.
- 234 Convivir con compañeros de trabajo en actividades sociales y recreativas.
- 616 Estar sexualmente satisfecho.
- 146 Contar con una persona responsable que me indique cuando haga un buen trabajo.

¹² La fuerza de la Motivación. Lin Gensing. Ed. Selector. México, marzo de 1994. Pág.- 40-41.

- 539 Formar parte activa en actividades sociales relacionadas con mi empleo.
- 341 Saber que otras personas sienten respeto por mí y por mi labor.
- 132 Tener aceptación como miembro de un grupo de trabajo.
- 225 Contar con seguros u otras prestaciones que me protejan.
- 444 Que otras personas reconozcan la importancia de mi ocupación.
- 853 Enfrentarme a un desafío laboral nuevo y emocionante.
- 113 Tener suficiente alimento todos los días.
- 245 No tener que ser responsable por otras personas
- 517 Tener comodidad personal en mi ambiente de trabajo.
- 126 Saber lo que se espera de mí en mis tareas.
- 559 Contar con la oportunidad de expresarme por completo en forma creativa.
- 718 Tener buen aire para respirar.
- 638 Trabajar con personas con quienes me agrada relacionarme.
- 642 Tener un puesto de autoridad.
- 523 Un ingreso garantizado.
- 955 La satisfacción personal de un empleo bien realizado.
- 414 La seguridad de que tendré la ropa adecuada que me proteja de los elementos.

Instrucciones de calificación para el MOTIQUIZ.

Para determinar los resultados, las afirmaciones están divididas en cinco categorías que pretenden representar los cinco niveles en la jerarquía de las necesidades de Maslow. El segundo dígito en el número de cada afirmación indica la categoría. Las categorías son:

- 1 Sicológica
- 2 Seguridad
- 3 Amor / pertenencia
- 4 Autoestima
- 5 Autoactualización

Las necesidades motivacionales del empleado están sugeridas por la cantidad de selecciones en cada categoría. Por ejemplo si él o ella tuvo un 1, dos 2, un 3, cuatro 4, y dos 5, los porcentajes serían:

♣ Sicológica	10 %
♣ Seguridad	20 %
♣ Amor/ pertenencia	10 %
♣ Autoestima	40 %
♣ Autoactualización	20 %

5.9 ERRORES FRECUENTES EN LA MOTIVACIÓN

1 El dinero es un motivador eficaz

La idea de que el dinero es un motivador eficaz es tal vez el mito motivacional más común. El dinero no puede ser un estimulador efectivo una vez que se alcanza un nivel óptimo de salario. Es un aspecto necesario de cualquier empleado, sin embargo, no es suficiente para mantener el desempeño en un nivel alto en ausencia de otro elemento – como el reconocimiento, el compromiso y una buena comunicación-. En cualquier empleo el dinero puede hacer que un puesto parezca muy atractivo, pero si faltan otros aspectos no monetarios, no será suficiente para mantener contento al empleado.

Los empleados de un nivel alto también pedirán recompensas no monetarias regulares y significativas. Antes de compartir sus conocimientos con un patrón, piden un ambiente de trabajo caracterizado por la confianza mutua en el que puedan disfrutar de los reconocimientos psicológicos que sienten que merecen.

Tendrá que pagar a sus empleados, y hacerlo en forma justa, si desea que se realice un buen trabajo. Sin embargo, después de cierto tiempo (el cual varía con cada empleado) el dinero ya no servirá como un motivador efectivo. Es en este punto cuando es necesario que recurra a los incentivos no monetarios.

2 Motivación = producción

El estímulo no puede observarse de manera directa; debe deducirse del comportamiento. Como la motivación es una fuerza oculta, es muy difícil de cuantificar, sin embargo, hay una forma de tratar de cuantificar la motivación, observando los resultados que se pueden medir del comportamiento causado por el estímulo: PRODUCTIVIDAD. Ésta es una medida de la acción que se realice como resultado de la motivación. En el otro extremo de esta cadena de causas y efectos están los motivadores, elementos que crean la justificación y hacen que la cadena funcione. La secuencia es:

motivadores – (crear) – motivación – (causas)
comportamiento – (efectos) – productividad

Entre las razones por las cuales la motivación es difícil de manejar se encuentran:

- ♣ La estimulación es muy personal. La fuerza que lleva a un empleado a trabajar con ánimos puede no ejercer impacto alguno en otro empleado. Incluso la misma fuerza puede reducir el desempeño de algunos trabajadores.
- ♣ Los objetivos del empleado pueden ser o no las metas de la empresa.
- ♣ Algunos obreros pueden estar muy motivados y aun así ser improductivos. Existen muchos otros problemas que pueden afectar el desempeño, tales como la capacidad, conocimientos y equipo.

Es necesario recordar que la motivación no se puede medir, cuantificar ni clasificar en forma directa. Es una fuerza motora. La productividad se puede medir en términos de aumento o una reducción en una tarea específica. Entonces, el trabajo del gerente es determinar aquellas variables que producirán motivación y, a su vez, incrementarán la productividad.

3 Los gerentes pueden motivar

El creer que un gerente puede motivar a su personal, es como creer que un fumador deje de fumar o un alcohólico deje de beber. Lo que puede hacer un gerente es proporcionar los medios para que la estimulación tenga lugar.

Un trabajador estará motivado cuando tiene una necesidad que no está cubierta –una necesidad individual-. Cuando ésta existe, los empleados realizarán acciones por sí mismos que satisfagan dicha necesidad.

No obstante, como gerente está en posición de:

- Reconocer una necesidad que no ha sido cubierta;
- Determinar y presentar al empleado un medio o varios para satisfacerla; y
- Examinar los resultados.

4 Empleados felices, empleados productivos

Si usted desea empleados felices, esto no representa ningún problema; pero si usted desea productividad, deberá ver un poco más allá. El problema de este mito es que si usted lo cree, tal vez no considere a empleados que están motivados en silencio.

En este caso, la estimulación como fuerza motora no le preocupa, sino la expresión de esa fuerza: **la productividad**. Está buscando resultados; desafortunadamente, con una sonrisa no los logra.

5 Los motivadores son universales

Los motivadores no son universales. Un empleado puede sentirse encantado de que usted se preocupe lo suficiente por recordar su cumpleaños y mejore su producción en un 200%, en tanto que otro puede no importarle ser el empleado del año y quizá no muestre ninguna mejoría en su productividad.

Algunos trabajadores simplemente desean realizar su tarea. Trabajan a un paso justo pero tranquilo; no se encuentran satisfechos ni insatisfechos; no cambian.

Algunos empleados son como niños, necesitan de estímulo constante. Sus gerentes siempre están ideando formas creativas de proporcionar incentivos y aumentar la productividad.

Algunos obreros son motivados con facilidad, responden a casi cualquier cambio en su ambiente, ya sea positivo o negativo.

Algunos empleados son fuentes de productividad; se motivan ellos mismos. Tal vez su entorno parezca carecer de cualquier motivador; sin embargo, presentan un desempeño constante a su nivel o más allá de éste.

El punto es que cada trabajador es diferente. Por tanto, cada empleado requerirá de diferentes incentivos para alcanzar el mismo objetivo: la productividad.

6 La falta de incentivos puede utilizarse para ayudar en la motivación

Si no puede lograr que un empleado realice el trabajo, siempre podrá recurrir a algún tipo de castigo para “enseñarle la lección”, sin embargo, esto no es recomendable, ya que el reforzamiento negativo es menos efectivo como medio para cambiar un comportamiento que el reforzamiento positivo.

Desde luego que existen momentos en que una acción disciplinaria es necesaria; sin embargo, se debe proceder con cautela al aplicar la disciplina con la esperanza de poder hacer que sus obreros presenten un buen comportamiento.

7 Un gerente no tiene que estar motivado personalmente para contar con empleados motivados

Es desalentador trabajar para un líder que no muestra entusiasmo ni emoción por el trabajo que se realiza.

Si como gerente, no se siente muy motivado cualquiera que sea la razón, tenga cuidado de no dejarlo ver en su personal; ya que esto sólo agravará sus problemas.

8 Si mis empleados están motivados, lo sabré

La estimulación no se puede medir por medio de las sonrisas. Algunos empleados son indiferentes por naturaleza. Su comportamiento, en apariencia apagado, no refleja necesariamente una falta de motivación.

Como directivo necesita estar al pendiente de señales en el comportamiento del obrero que indique problemas; sin embargo, lo que debe buscar es algún cambio en el comportamiento usual. Si un trabajador, que por lo general está alegre y lleno de energía, repentinamente comienza a vagar por la oficina con aspecto sombrío puede suponer que su nivel de motivación está disminuyendo.

Sin embargo, si hace poco contrató a un empleado que presenta las mismas características, no se deben hacer conclusiones precipitadas. Tal vez ese comportamiento sea sólo un reflejo de la personalidad del individuo.

9 La gerencia media es la responsable de mantener motivado al personal

La motivación sigue la regla del “efecto hacia abajo”. Si la gerencia media no está estimulada será casi imposible que motive a su personal. Aun si la gerencia media está motivada y sabe cómo justificar a los demás, una alta gerencia apagada puede hacer que cualquier efecto positivo que la gerencia media tenga sobre el personal desaparezca.

Si su compañía tiene un equipo desalentador en la alta gerencia, tal vez deba mirar hacia arriba para encontrar la raíz de los problemas de motivación de sus empleados.

10 Si tres de cada cuatro de sus empleados están motivados, en realidad no tiene de qué preocuparse

Recordemos que “una manzana podrida puede pudrir a todas las demás”.

Esto se aplica también a los empleados. Si una sola persona en su departamento presenta un problema de motivación, ese problema puede extenderse fácilmente a los demás. Esto se evita intercediendo en cualquier discusión negativa que tenga lugar en su departamento. Cambie los aspectos negativos por positivos; realice un esfuerzo extraordinario por proporcionar otros incentivos a todo el personal; organice juntas de grupo frecuentes en las que pueda eliminar muchas de las vibraciones negativas que tenga el empleado inconforme.

CAPÍTULO 6 LAS REUNIONES DE TRABAJO

La Administración se preocupa por la creación de un sistema eficaz de comunicaciones, y las reuniones de trabajo son a menudo el foro primario para sacar a relucir diferentes puntos de vista; su eficacia cualquier empresa, depende de las actitudes y de las acciones de los participantes, en un trabajo arduo, delicado, tenso y muy complejo, tanto en las exigencias laborales como en las culturales.

Una reunión puede ser tediosa y desalentadora si no es dirigida y planificada, pues, apropiadamente planificada, puede ser un foro para influir en la calidad del producto o del servicio, ahorrar dinero, crear utilidades futuras y mejorar la comunicación interdepartamental.

Asistir a una reunión, puede ser la mejor inversión de nuestro tiempo como gerentes, ya que se compensa el tiempo de trabajo y esfuerzo, asegurándonos que sean sesiones de trabajo y no sólo sesiones que nos alejen del trabajo.

Una reunión que valga la pena, lejos de ser aburridora, puede ayudar a lograr los objetivos de nuestro trabajo y nuestro departamento.

El mejor momento para convocar a una reunión de trabajo es cuando esa reunión sea la mejor vía para conseguir un objetivo.

6.1 OBJETIVOS Y EFECTOS DE LAS REUNIONES DE TRABAJO

Una reunión vale la pena sólo cuando permite a los gerentes y a la empresa lograr resultados positivos y tangibles y si éstos resultados se pueden lograr sin una reunión formal, entonces, ésta nunca debe tener lugar.

Las reuniones de trabajo

Una reunión de trabajo debe ser planificada previamente, tanto de materiales como de temas, y la participación de todos los asistentes tendrá un resultado concreto y medible. Es totalmente desagradable tanto como gerente como empleado, asistir a una reunión de trabajo escuchando discusiones de poco o ningún interés para ellos y sus departamentos y salir de la reunión con la sensación de no haber aportado algo a ella.

Cuando asistimos a una reunión de trabajo, queremos participar en una animada discusión con otros gerentes creativos y motivados, interesados en lograr un resultado.

Al terminar una reunión, no hay nada tan satisfactorio como darse cuenta de que contribuimos con una idea, hicimos alguna observación, o llegamos a una solución que resolvió el problema en cuestión.

Al hablar de participación, nos referimos no sólo a la asistencia, sino a una real y activa participación, la cual requiere entrar en el salón de la reunión con una comprensión completa del propósito y de los objetivos de la reunión que, según la clase de reunión, pueden ser para obtener o dar información, aprender algo, sentar una política o tomar una decisión.

La mayoría de las veces, una reunión requerirá alguna forma de acción de seguimiento. Para ello, una reunión bien estructurada requiere de ciertos atributos:¹

- **Participación limitada.** Todos los asistentes son esenciales en la agenda. Los problemas empiezan cuando las reuniones incluyen personas cuya presencia no es necesaria allí.
- **Agenda específica.** Es necesario organizar la reunión de acuerdo con las líneas de una agenda que contenga un número limitado de temas para discutir y resolver. Una

¹ Las reuniones de trabajo. Michael C. Thomsett. Grupo Editorial Norma. Pág. 5.

discusión general sólo significa que se requerirá más tiempo y que resultarán menos acciones.

- **Límites de tiempo.** Las reuniones siempre deben comenzar a tiempo y deben identificarse por su duración. Cuando se cumpla el plazo, la reunión debe acabarse. Este límite ayudará a todos los participantes a planificar y permanecer dentro de los límites de la agenda.
- **Control.** Es muy positiva la idea de la participación, sin embargo, ésta tiene sus límites. Los que asisten a una reunión deben contribuir a ella con algo de valor. Pero, la reunión no debe ser un proceso completamente democrático sino que una persona debe controlarla. Esto no quiere decir que los asistentes deben sentarse en silencio mientras esa persona habla por todos. Eso, no es una reunión. Pero sí quiere decir que el organizador modera la forma de participación que se practica en una reunión.
- **Alternativas.** El aspecto más positivo de una reunión de trabajo es que la solución puede venir de cualquier persona. Si a los asistentes se les permite proponer soluciones para los problemas, lo más probable es que la mejor respuesta resultará de una reunión, lo cual podría ser imposible aisladamente.

Cada persona es un mundo, por lo cual existen diversos puntos de vista. Se enfoca mejor un problema difícil cuando se consideran muchos puntos de vista, lo cual, a la vez, vale la pena si se puede actuar sobre la base de ideas y se pueden resolver los problemas.

- **Seguimiento.** Una reunión vale la pena sólo si se toman decisiones que no serían posibles sin ella y sólo si se realiza alguna acción apropiada. No es suficiente que todo el mundo esté de acuerdo en lo que debe hacerse. Alguien debe asumir responsabilidades específicas para el seguimiento.

Los principales efectos que se persiguen al realizar una reunión de trabajo son los siguientes:

Aspectos psicológicos. El conjunto debe tener suficiente “peso colectivo” para impedir ascensos individuales que podrían producirse. Debe ser autoequilibrante entre los miembros de una misma reunión durante las sesiones. La reunión es momentáneamente un universo cerrado, cuyas reglas de trabajo colectivo pueden diferir de las que se aplican en los universos donde cada participante trabajará después de la reunión.

Técnicas. Que cada uno de los participantes aporte; su competencia y su experiencia, deben utilizarse del mejor modo posible en el curso de la reunión.

Aspectos metodológicos. Es misión del coordinador de la reunión el hacer intervenir a cada uno de los miembros, equilibrando su participación, las veces que cada uno toma la palabra, y el lograr que tanto los acuerdos como las controversias sean lo más constructivo posible.

6.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS REUNIONES DE TRABAJO

Una reunión puede definirse en función de la cantidad de asistentes, de los temas, de la frecuencia, de la composición de los participantes y de la motivación.²

La cantidad de personas. Las reuniones pequeñas producirán resultados con más frecuencia que las reuniones grandes, porque en ellas se identifica con mayor facilidad la asignación de tareas. En un grupo grande, el problema de quien debe actuar podría no presentarse nunca, sobre todo cuando se gasta demasiado tiempo y esfuerzo discutiendo puntos de vista departamentales.

² Las reuniones de trabajo. Michael C. Thomsett. Grupo Editorial Norma. Pág. 18.

El tema. En una empresa es que la comunicación es una práctica real y concreta, se planifica cada reunión mediante una agenda preliminar en la que cada participante tiene la oportunidad de hacer comentarios antes de finalizar la reunión.

Sin embargo, una buena cantidad de reuniones se convocan sin una agenda en mente, escrita o no. Y, cuando hay una agenda escrita, la mayor parte de los asistentes la ven por primera vez cuando se presentan en la reunión. Así no tienen la oportunidad de prepararse para la discusión de ninguno de los puntos. Además, a pocas personas se les da la oportunidad de comentar lo que se va a discutir en la reunión.

La frecuencia. Las reuniones pueden definirse por la frecuencia con que tienen lugar. Lo mejor son las reuniones periódicas porque la mayor parte de las empresas organizan series de reuniones recurrentes que son familiares para los gerentes: de revisión del presupuesto, del estado de los departamentos o del estado en que se hallan los proyectos, y reuniones mensuales de información, por ejemplo.

La mayor parte de los problemas que enfrentan los dirigentes o asistentes también son recurrentes. Por ser conocidos, se pueden estudiar y observar las soluciones. Además, se tiene la oportunidad de experimentar y calcular cuánto hemos progresado como participantes y qué nivel de eficiencia hemos logrado.

La composición. En compañías pequeñas, todo el personal asiste a las reuniones de trabajo periódicas. Ésta es una de las ventajas potenciales de las empresas más pequeñas; la comunicación se facilita porque todo el mundo está al alcance. En una empresa más grande, el campo de acción y el número de personas complican el problema de las reuniones y requieren diferentes soluciones.

La motivación. ¿Por qué se convocan las reuniones? Mientras tengan un propósito y un fin claros, y mientras sean el modo más eficaz de alcanzarlos, las reuniones serán una productiva práctica de administración. Pero si la influencia personal, la política o la evasión

de responsabilidades son los motivos para hacer las reuniones, su calidad declinará rápidamente.

6.3 CLASES DE REUNIONES DE TRABAJO

La preparación apropiada de la reunión, sólo puede empezar cuando se comprenda la clase de reunión que se va a dirigir o a la que se va a asistir. Tanto el propósito como el formato y la asistencia determinan la naturaleza de la reunión.

Existen diversas categorías de reuniones de trabajo, entre las más importantes se encuentran las siguientes:

Reuniones de información. Cuando el propósito de la reunión es solamente informar, entonces, la oportunidad de participación será mínima.

Esta clase de reunión sólo implica recibir o dar información a otros, la planificación previa requiere dar a los asistentes un tiempo adecuado de preparación.

Se puede participar mejor como asistente cuando se conoce con suficiente anticipación la información que el organizador de la reunión desea encontrar.

Reuniones de solución de problemas. Esta reunión es de las más comunes, también se le llama reunión para la toma de decisiones. La relación existente entre la solución de problemas y la toma de decisiones es muy importante ya que ningún problema se resuelve de verdad simplemente discutiendo; es necesario tomar una decisión y hacer el seguimiento para que la solución pueda convertirse en realidad.

Reuniones creativas. En las reuniones creativas se aplica la “tormenta de ideas”, la cual puede ser una de las formas de reunión más agradables. Permite la oportunidad de pensar en voz alta con otros y de combinar ideas parciales, con el fin de encontrar caminos

concretos para nuevas ideas y nuevos productos o servicios y para cualquier cantidad de otras soluciones. No todas las tormentas de ideas terminarán con soluciones, y en este caso, una reunión creativa podría convertirse fácilmente en un ejercicio improductivo.

Pero, si la persona que dirige la reunión, da las pautas apropiadas, un número limitado de sesiones creativas puede ser tan valioso como una reunión más concreta para solucionar problemas.

Reuniones de políticas. Muchas reuniones no se convocan para resolver conflictos, sino para crear o establecer nuevas políticas empresariales. Para crear la política apropiada podría necesitarse muchísima discusión, para llegar a lo que podría considerarse un resultado relativamente pequeño; pero una política que afecta a un gran número de departamentos no se puede establecer aisladamente.

Reuniones de capacitación. A veces, la necesidad de continuar una orientación o una capacitación exige que se lleven a cabo una serie de reuniones. Una reunión de capacitación debe contar con una agenda cuidadosamente organizada y bien planificada, con cada elemento cuidadosamente cronometrado y programado. Esta agenda se modifica a medida que se añaden nuevos materiales de capacitación o que se descubren nuevos métodos de entrega.

Reuniones de tarea recurrente. La forma más productiva de reunión debiera incluir un número limitado de participantes y debiera existir sólo cuando se pruebe su valor durante cierto periodo de tiempo. Este tipo de reunión vale la pena cuando, por ejemplo, unos pocos gerentes o empleados se reúnen semanalmente con un supervisor o un ejecutivo para introducir nuevas ideas, informar sobre el estado de proyectos en desarrollo o examinar soluciones para los problemas que comparten.

Como en cualquier tipo de reunión, ésta debe ser controlada en cuanto al número de asistentes y a la extensión de la reunión misma. Un peligro que hay en esta clase de reunión es que una vez probada su eficacia, se agregan más asistentes y se amplía la agenda. De

concretos para nuevas ideas y nuevos productos o servicios y para cualquier cantidad de otras soluciones. No todas las tormentas de ideas terminarán con soluciones, y en este caso, una reunión creativa podría convertirse fácilmente en un ejercicio improductivo.

Pero, si la persona que dirige la reunión, da las pautas apropiadas, un número limitado de sesiones creativas puede ser tan valioso como una reunión más concreta para solucionar problemas.

Reuniones de políticas. Muchas reuniones no se convocan para resolver conflictos, sino para crear o establecer nuevas políticas empresariales. Para crear la política apropiada podría necesitarse muchísima discusión, para llegar a lo que podría considerarse un resultado relativamente pequeño; pero una política que afecta a un gran número de departamentos no se puede establecer aisladamente.

Reuniones de capacitación. A veces, la necesidad de continuar una orientación o una capacitación exige que se lleven a cabo una serie de reuniones. Una reunión de capacitación debe contar con una agenda cuidadosamente organizada y bien planificada, con cada elemento cuidadosamente cronometrado y programado. Esta agenda se modifica a medida que se añaden nuevos materiales de capacitación o que se descubren nuevos métodos de entrega.

Reuniones de tarea recurrente. La forma más productiva de reunión debiera incluir un número limitado de participantes y debiera existir sólo cuando se pruebe su valor durante cierto periodo de tiempo. Este tipo de reunión vale la pena cuando, por ejemplo, unos pocos gerentes o empleados se reúnen semanalmente con un supervisor o un ejecutivo para introducir nuevas ideas, informar sobre el estado de proyectos en desarrollo o examinar soluciones para los problemas que comparten.

Como en cualquier tipo de reunión, ésta debe ser controlada en cuanto al número de asistentes y a la extensión de la reunión misma. Un peligro que hay en esta clase de reunión es que una vez probada su eficacia, se agregan más asistentes y se amplía la agenda. De

esta manera se pierde la esencia de esta reunión, ya que ésta es valiosa únicamente porque involucra a pocas personas y porque dura poco tiempo. Si se cambian estos atributos, el valor de la reunión declinará.

Reuniones generales. Su propósito es discutir y resolver determinado número de temas de la agenda.

Entre los problemas más comunes de las reuniones generales está el de la asistencia.

Demasiadas personas, la mayoría con poco interés directo en la mayor parte de la agenda, constituyen una reunión ineficaz que desperdicia el tiempo. Incluso con la agenda mejor preparada, las reuniones generales tienden a ser menos eficaces.

Una agenda específica, una planificación previa, límites de tiempo y una dirección firme ayudarán a que la reunión periódica general sea una experiencia más positiva y constructiva. Cuando las acciones necesarias se identifican, se asignan, se les fija un límite y se les hace un seguimiento, la reunión general mejora la comunicación entre los departamentos y las personas, y ayuda a crear un sentido de auténtico trabajo en equipo.

6.4 TIPOS DE EVENTO PARA REALIZAR REUNIONES DE TRABAJO

6.4.1 DIÁLOGO

Es una intercomunicación directa entre dos personas, que conversan ante un grupo sobre un tema o problema. Propiamente no tiene fines de discusión, sino que su finalidad es analizar y explicar los contenidos básicos del tema que se va a estudiar, o a llevar a cabo su análisis. El diálogo permite obtener datos diversos de dos fuentes a la vez hace meditar y mantiene despierta la atención de los oyentes.

El diálogo se lleva a cabo bajo la dirección de un moderador, el cual previamente señala el tema o unidad de trabajo a todo el grupo y ve que se seleccionen los dialoguistas, a quienes da la orientación indispensable en cuanto a la forma de realizar el diálogo. Además recomienda a todo el grupo que se informe acerca del tema o problema a tratar.

Para realizar el diálogo, los dialoguistas deben estar al frente del salón y deben ser presentados por el moderador quien se encarga de hacer una síntesis previa del tema. Después de exponer los dialoguistas el motivo del diálogo se hace un breve resumen de lo expuesto y se le invita al grupo a que realice preguntas y comentarios.

6.4.2 CORRILLO

Esta técnica es un artificio para descomponer un grupo grande en unidades pequeñas, a fin de facilitar la discusión. También se le denomina Phillips 66. Esencialmente consiste en dividir cualquier grupo en otros más pequeños, de cuatro a seis integrantes con el propósito de discutir o analizar un problema o tema.

¿Para qué y cuándo es útil este método?

- Para ampliar la base de la comunicación y la participación.
- Cuando se desea recurrir a la totalidad de los recursos de los integrantes del grupo en relación con el tema o problema que se trate.
- Cuando se necesita analizar un problema complicado.
- Cuando parece importante ampliar la responsabilidad, asegurándose de la participación de todos los integrantes.
- Cuando se hace necesaria la rápida reunión de ideas en un grupo grande.
- Cuando se desea tener un acuerdo o determinar si existe tal acuerdo.
- Cuando se desea crear la identidad del individuo con el grupo o su problema.

¿Cómo emplear este método?

El grupo deberá:

- 1 Precisar sus objetivos por lograr.
- 2 Considerar cualquier medio que pueda producir resultados igualmente
- 3 buenos.
- 4 Pensar a fondo para qué propósitos puede emplearse el método.
- 5 Tener preparadas con anticipación las preguntas que se han de hacer a los grupos de reunión en corrillos.

Recomendaciones:

- Este método tiene poco valor para diseminar información.
- No hay que abusar de este método, aunque tenga éxito en su aplicación.
- Presenta muchos problemas prácticos; para reducirlos es necesario un riguroso planteamiento.
- La limitación del tiempo y el informar al grupo mayor son rasgos esenciales de la técnica, pero si se acentúan demasiado, pueden resultar desfavorables.

6.4.3 GRUPO DE DISCUSIÓN DE CAOS

Los participantes discuten los problemas planteados por el moderador, para posteriormente llegar a las conclusiones deseadas. Una reunión de trabajo bien dirigida puede llevar a la aceptación y comprensión de determinadas políticas o acciones por parte de dichos grupos. Podemos distinguir tres clases de reuniones de grupos:

a) Discusión Guiada. Se puede adoptar siempre que los principios en cuestión no se presten a contradicción, y sean compartidos por todos o casi todos. Será tarea del moderador estimular la discusión llevando gradualmente al grupo a analizar a fondo el material y a llegar a conclusiones prefijadas. Para que esto sea posible, es necesario que el material haya sido bien preparado y analizado y se desarrolle de acuerdo con unas etapas lógicas.

b) Discusión Libre. En este tipo de reuniones no se tienen conclusiones predeterminadas. Esta reunión pretende que varias personas discutan sobre un tema para llegar a conclusiones. Bajo la guía del moderador, el grupo discute dicho tema y logra una serie de conclusiones.

Para que este tipo de discusiones se puede utilizar con una gran ventaja en una empresa es necesario que todos los participantes se enfrenten a un problema bien definido, para esto es necesario que dispongan de todos los datos necesarios para llegar a conclusiones, y además que tengan cierta familiaridad con el problema. Es necesario que la dirección de la empresa no tenga conclusiones anticipadas y esté dispuesta a escuchar las propuestas del grupo.

Si se quiere que el individuo aporte una contribución efectiva al trabajo en grupo, se debe crear una atmósfera libre e informal. En caso contrario, manifestará cierta inseguridad o temor por las ideas que se ve obligado a expresar. En este clima ES el que puede facilitar búsqueda de nuevas ideas y alternativas capaces de contribuir al logro de los objetivos propuestos.

c) Discusión no estructurada. En este tipo de discusión no se tiene un líder definido ni temas preconcebidos. Una situación de este tipo no puede dejar de poner en movimiento las fuerzas de la dinámica del grupo, producir frustraciones y provocar defensas.

6.4.4 TORMENTA DE IDEAS

Es una discusión dominada por una atmósfera no represiva. Esta técnica consiste en reunir grupos compuestos de ocho a diez personas, a las cuales se les confía un problema para cuya solución piden todas las sugerencias que pasen la cabeza de cada uno. Lo esencial de esta técnica es aprovechar el chorro de ideas que nacen al primer impulso y que, en gran parte, acaban por dispersarse. Lo importante es registrarlas tal y como vienen expresadas,

sin formular ningún juicio crítico, con tal de que sean de tipo evolutivo y hagan progresar la cuestión. Es posible adueñarse de las ideas ajenas para retomarlas y volverlas a proponer, aunque en otros términos. El número de ideas debe de ser abundante; quien preside la reunión debe solicitar a los participantes nuevas ideas, evitando el peligro de un flujo desordenado y caótico de aportaciones. Transcurrido el plazo prefijado, el material se analiza y se hace inventario.

6.5 MITOS Y REALIDADES DE LAS REUNIONES DE TRABAJO

Para algunos, “participación” quiere decir recordar el nombre de todo el mundo, la descripción de los trabajos específicos o los empleados anteriores. Para otros quiere decir “reunir cantidades de personas”. Cuantas más personas haya en una reunión, mayor será la participación. Más voces significan más ideas, más y mejores soluciones y mejor estado de ánimo. Esto también incluye la idea de que los empleados se sentirán felices mientras piensen que se les da la oportunidad de participar.

La participación real quiere decir que a la persona se le dé la oportunidad de expresar una opinión, de influir en el resultado de una discusión y de estar directamente comprometido con la solución.

Existen varios mitos acerca del valor y del significado de participar en reuniones.³

1 Cuantas más personas haya en el equipo, mejor será éste

La realidad es que los grupos más pequeños son más eficaces y trabajan mejor que los grandes comités. Es más fácil asignar responsabilidades por la acción, hacer el seguimiento, juzgar los resultados y hacer que las cosas se realicen. Cuanto más grande el grupo, mayor

³ Las reuniones de trabajo. Cómo planearlas, organizarlas y dirigir las en forma eficaz. ED. Norma Pág. 12.

será la tendencia a evitar actuar, a decir generalidades y a fracasar en las importantes acciones de seguimiento que exigen las decisiones.

2 Convocar muchas reuniones significa que la comunicación mejorará

Tanto el nivel de comunicación como la productividad decaen cuando muchas personas asisten a muchas reuniones. La comunicación sólo funciona si produce resultados y resuelve problemas. Mientras se está sentado en una reunión, no se pueden resolver los problemas que se discuten. Se puede decidir cómo resolverlos y aceptar la tarea, pero el verdadero trabajo tiene lugar en el departamento de cada cual.

3 Todo lo que se tiene que hacer es reunir a la gente y plantear preguntas

Las respuestas resultarán de interacción.

Las soluciones deben resultar de un trabajo arduo, de tomar decisiones difíciles basadas en la investigación y en los hechos, y de respetar los puntos de vista de otras personas. Ninguna empresa puede resolver sus problemas simplemente haciendo reuniones.

La discusión es un ejercicio útil, siempre que su resultado sea la acción. Pero hablar de un solo problema no significa que se hallará la solución o que tendrá lugar un seguimiento.

4 Actuar es el papel del dirigente; de modo que el dirigente de una reunión debe ser en última instancia el responsable de la acción de seguimiento

Esta creencia se utiliza para evitar asumir la responsabilidad del seguimiento. Pero, una reunión sólo es válida en la medida en que sus participantes quieran y puedan mantener su compromiso colectivo. El dirigente podría encargarse de garantizar que el seguimiento tendrá lugar; y podría ser la persona que exija acción de parte de uno o más asistentes. Pero si todos ellos creen que no tienen que participar en la reunión, ¿para qué asisten a ella?

5 Las reuniones son valiosas porque despejan la atmósfera y producen consenso

En una reunión se pueden expresar las diferencias de opinión y se puede tomar una decisión final, pero, esto no quiere decir que todos salgan de una reunión completamente de acuerdo. Es posible que, como resultado de una reunión, se fortalezcan los puntos de vista opuestos. Algunos gerentes creen que una reunión despejará la atmósfera; pero es más posible que cada persona salga con su propia conclusión sobre lo que se logró, lo que se decidió y las acciones de seguimiento que se van a realizar. Por eso, hay que asegurarnos que todos los presentes sepan qué fue lo que se decidió en la reunión.

6 La reunión será un éxito mientras todo el mundo tenga la oportunidad de expresar su punto de vista

Una reunión de éxito no se puede determinar por el nivel de discusión. Algunas de las reuniones más interactivas pueden ser las menos eficaces. La libertad de expresión en una empresa vale poco, salvo en la medida en que lleve soluciones. Una reunión de éxito sólo tiene lugar cuando los individuos responden a la discusión actuando para resolver problemas.

MITO	REALIDAD
El número de asistentes define la calidad del equipo.	Los grupos más pequeños son más eficientes.
Las reuniones frecuentes mejoran la comunicación.	La comunicación es producto de la acción.
La interacción lleva a soluciones.	Las soluciones resultan de un trabajo arduo.
Actuar es el papel del dirigente.	Los asistentes son responsables de la acción de seguimiento.
Las reuniones llevan a un consenso.	Las personas interpretan las reuniones en formas diferentes.
La libre expresión define una reunión de éxito.	Por sí sola la discusión no puede llevar a la acción.

PARTE III

REUNIONES DE TRABAJO EFICACES MEDIANTE EL PROCESO ADMINISTRATIVO

CAPÍTULO 7 REUNIONES DE TRABAJO EFICACES MEDIANTE EL PROCESO ADMINISTRATIVO

7.1 PLANEACIÓN: ¿QUÉ SE VA A HACER?

Para llevar a cabo una adecuada y eficaz reunión de trabajo se debe planear detenidamente. Se debe determinar cuál será el punto o problema a tratar o resolver, sin ello, no se podrá realizar una adecuada reunión de trabajo.

Los problemas sólo pueden resolverse cuando se comprende cómo ocurrieron. Para ello, antes de empezar una reunión se debe platicar o comentar con todos los futuros asistentes de la reunión sobre puntos específicos que deseen tratar, siempre que afecte o interese a todos los asistentes, ya que si sólo interesa a la menor parte de ellos, esa reunión no valdrá la pena del todo.

Una vez identificado el problema, necesitamos saber de qué forma se resolverá tomando en cuenta la diversidad de opiniones con las que se cuenta gracias a la participación de los asistentes, sin embargo, las opiniones no siempre serán válidas, ya que se deben tomar en cuenta las restricciones con las que cuenta la empresa y que se pueden llegar a presentar en ciertas circunstancias como lo son el presupuesto, el personal, políticas, reglas y procedimientos entre otros.

Es importante identificar si la reunión requerirá de materiales auditivos y/o visuales, ya que éstos no siempre son indispensables, debido a que se puede realizar una excelente reunión sin ellos.

Lo más adecuado es convocar a una reunión en una hora en la cual todos los participantes puedan asistir sin ningún tipo de contra tiempo, ya que así, todos los seleccionados estarán ahí y la reunión realmente habrá valido la pena.

Consideramos que el momento más adecuado para realizar las reuniones de trabajo es una o a más tardar dos horas después de haber iniciado el horario de trabajo, esto es, en el transcurso de la mañana, ya que no se tienen presiones de tiempo o de cansancio.

Es imprescindible establecer de antemano la duración de la reunión, ya que así, realmente se llegará a la solución de problemas y no se tratarán los temas con ambigüedad ni se desviará el tema en cuestión.

Se recomienda que quince minutos antes de finalizar la reunión, el dirigente inicie un recuento de los puntos tratados en ella, así como sus soluciones. Aquellos puntos que no se pudieron tratar o no se les encontró una solución final serán retomados en la siguiente reunión para así evitar exceder el tiempo estipulado para su realización.

Llegada la hora de finalizar la reunión de trabajo, el dirigente debe informárselo a todos los participantes y se dará por terminada la reunión.

7.1.1 ¿CUÁNDO ES APROPIADO CONVOCAR UNA REUNIÓN DE TRABAJO?

Una reunión de trabajo no debe ser convocada nada más porque sí. Se necesita tener un problema para solucionar o discutir un punto de relativa importancia para la productividad del personal o de la misma organización.

Cuando se convoca una reunión en la cual se sabe de antemano que no se llegará a ningún lado, los participantes salen desmotivados, ya que su aportación fue muy pobre o en el peor de los casos no hubo tal. Esto da lugar a que cuando se convoque la siguiente reunión la participación será mínima porque no todos asistirán a ella por considerarla una pérdida de tiempo.

Reuniones de trabajo eficaces mediante el proceso administrativo

Para que las reuniones le produzcan buenos resultados, he aquí unos puntos que indican cuándo se debe llevar a cabo una reunión

- a) Cuando esa reunión sea la mejor vía para conseguir un objetivo.
- b) Los problemas son comunes al grupo. Cuando usted convoca una reunión de personas que están enfrentando un problemas común, debe esperar resultados. Si la agenda sólo afecta a algunas personas de la reunión, es porque usted invitó a personas que no deben estar en ella o porque usted no necesita del todo hacer una reunión.
- c) La información se requiere en ambas direcciones. La información puede y debe fluir en ambas direcciones. Mientras la información fluya en ambas direcciones, la reunión tiene un propósito válido.
- d) Las decisiones se deben tomar colectivamente. En algunos casos, es necesario que los subordinados u otros gerentes tomen parte en las decisiones de usted. Si se trata de algo que debe decidir usted mismo, y usted prefiere un consenso o aprobación, la reunión no se justifica.
- e) La responsabilidad no es clara. El propósito de una reunión puede ser el de reunir a todas las personas comprendidas y clarificar las responsabilidades individuales.
- f) El grupo desea reunirse con usted. Algunas reuniones tienen lugar no por iniciativa del dirigente sino porque el grupo las solicita.

Nunca se debe convocar una reunión para discutir asuntos que sólo le importan a un participante.

La reunión será deficiente si el dirigente no se ha preparado.

Algunos problemas no son como para incluirlos en la agenda de una reunión colectiva. Si se tienen dificultades con un empleado, la reunión no es lugar para un enfrentamiento(debe ser privado).

Será conveniente sacar temas de la agenda, si éstos se pueden resolver por medio de un simple memorando, una carta, una corta entrevista o una llamada telefónica.

Nunca debe pedir a un grupo ideas o sugerencias si ya se tomó la decisión definitiva, ya que si los miembros del grupo no están de acuerdo con su conclusión, se terminará por pelear con ellos y esto no es productivo.

7.2 ORGANIZACIÓN: ¿CÓMO SE VA A HACER?

La reunión debe tener lugar en un sitio apropiado. Evitar un lugar ocupado en que haya mucho tránsito de personas, llamadas telefónicas y muchas otras interrupciones que distraerán del asunto en cuestión.

Todo lo que el dirigente y los asistentes necesiten debe estar a la mano. Una agenda específica contribuye a la validez de una reunión y ayuda a garantizar que ésta sea esencial.

La agenda debe repartirse a todas y cada una de las personas que participarán en la reunión, de esta manera, llegarán a la reunión preparados para lo que se escuchará y para proponer soluciones.

Para que tanto la reunión como la agenda sean efectivas, ésta debe contener título, hora y lugar, temas a tratar y nombre de los asistentes.

- 1 Titular la reunión.** Ayuda a clarificar el enfoque y el alcance de los temas de discusión. También les ayuda a los asistentes a identificar y a distinguir su reunión de otras a las que tengan que asistir, y al dirigente le permitirá aumentar o limitar su agenda.
- 2 Incluir la hora de inicio y término de la reunión, así como la fecha y lugar exactos.**

- 3 Escribir una breve descripción del tema central de la reunión.** Definir el problema o el alcance de los problemas que se piensan tratar en la reunión.
- 4 Enumerar los nombres y departamentos del personal que asistirá.** Indicar cuál de las personas enumeradas es el dirigente de la reunión.
- 5 Cada punto de la agenda debe contener tres apartados específicos:**
 - Un título corto para cada punto de la agenda.
 - Una descripción del problema o problemas.
 - El objetivo que desea alcanzar en la reunión.

7.3 INTEGRACIÓN: ¿CON QUIÉNES SE VA A HACER?

Sin duda alguna una adecuada integración de personal debe estar encabezada por un líder que en este caso toma el papel de dirigente.

Debe ser un líder nato, ya que por simple imposición no se le toma en cuenta ni se le da el respeto que merece. En cambio, un líder que se gana el respeto de sus compañeros por actitud propia es de suponerse que sus decisiones serán aceptadas positivamente por la gente a su cargo.

El liderazgo se puede describir como la influencia que tiene una persona sobre otras por medio de la cual éstas se sientan a gusto y con ganas de trabajar, por lo tanto, desempeñar juntos el trabajo que se les ha asignado. Para que esto ocurra, debe existir una buena comunicación ya que es la base de todo trabajo en equipo, de esta forma se inicia una armonía que provoca algo muy importante, que es sentirse motivado para realizar las cosas y al lograr esto, en nuestra organización como consecuencia se obtendrá que el personal se sienta parte de la empresa para llegar a la meta principal que es el cumplimiento de los objetivos, tanto del grupo como de la organización”.

Pero esto no siempre es tarea fácil ya que muchas veces no se cuenta con el personal para realizar este trabajo y se tiene que iniciar su búsqueda ya sea dentro del grupo o dentro de la empresa y de no ser así, fuera de ellos, pero algunas veces la situación es más complicada ya que el personal puede estar dentro de la empresa pero puede presentar una gran resistencia al cambio o tiene un gran temor para arriesgarse a nuevas propuestas hechas por los miembros del equipo.

En esta etapa es cuando un administrador debe aplicar una buena integración de personal, ya que si se cuenta con un personal consciente y dispuesto a realizar las actividades asignadas, un equipo trabajará productivamente alcanzando las metas para las que fueron reunidos.

7.3.1 ¿QUIÉN DEBE ASISTIR A LAS REUNIONES DE TRABAJO?

Determinar a quién invitar es uno de los pasos de pre - planificación que se requiere para toda reunión.

Una falla de las reuniones de trabajo regulares es el aumento de la lista de invitados. Un dirigente puede pensar que una vez invitado alguien a su reunión semanal, esa persona debe ser invitada todas las semanas siguientes. Si no es así, se sentirá insultada o amenazada. Pero no es así. Los gerentes o los empleados motivados y sinceros apreciarán que los inviten a las reuniones cuando pueden participar inteligentemente; pero se sentirán frustrados si se espera que asistan a reuniones sin interés para ellos o para sus departamentos.

Si se convoca una reunión para resolver un problema o una serie de problemas, para verificar la marcha del trabajo, para informar a los asistentes o para completar una iniciativa, siempre se debe hacer una prueba para determinar si es necesario que asistan las personas que se piensa invitar.

Reuniones de trabajo eficaces mediante el proceso administrativo

Se debe examinar el tema de la reunión en cuanto a sus componentes. ¿Qué personas necesito para resolver los problemas que se van a plantear en la reunión?

Para las reuniones de solución de problemas es necesario cuestionarse lo siguiente: ¿Con qué personas debo contar para lograr soluciones o qué personas tendrán un interés directo en la solución? Así todos los asistentes se beneficiarán de alguna manera.

Para las reuniones de información pregúntese, ¿quién necesita ser informado o, cuándo necesito información, quién la tiene?

Algunas reuniones se convocan para anunciar nuevas políticas o nueva información, para lo cual sería suficiente un memorando interno. Evite reuniones para dar información que no requiere respuestas o interacciones.

Cuando convoque reuniones para obtener información de otros pregúntese: ¿Quién tiene lo que deseo? ¿Obtendré la información durante la reunión? Es posible que se decida que una entrevista menos formal funcionará mejor en muchos casos.

Para reuniones de trabajo pregunte: ¿Quién va a trabajar directamente en el proyecto y debe asistir a la reunión?

La lista de asistentes a una reunión de trabajo debe ser restringida al máximo posible. Algunos trabajos deben realizarse en grupo, y para ello se hace una reunión que sea una auténtica sesión de trabajo. Cuando se convoque una reunión de este tipo, es necesario aclarar que no será un periodo de discusión sino de trabajo. Es entonces cuando hay que ser muy cuidadosos en la selección de personas que van a asistir.

Una reunión de trabajo no puede incluir a nadie que no contribuya con algo directamente al proceso que se propone seguir. Se limita a dos o tres personas, cuando su nivel de asistencia supera a tres, es improbable que se obtengan resultados.

Los pasos que recomendamos para planificar la lista de invitados es la siguiente:

- 1 Tomar conciencia de las percepciones acerca de la asistencia a la reunión. Si se excluyen personas, hablarles directamente y explicarles su determinación.
- 2 No dejar de ser flexible. Invitar a personas que quieren asistir a la reunión de trabajo, aunque no se considere que sea necesario que asistan, puede ser una decisión acertada.
- 3 Reducir el tiempo que se necesita para la reunión, haciendo reuniones individuales más pequeñas cuando sea posible.
- 4 Cuando se presenten temas que no le interesan a todo el grupo, sugerir que otros realicen prerreuniones y que luego informen al grupo en forma resumida.
- 5 No permitir que aumente la asistencia a las reuniones regulares. La reunión más eficaz y de más éxito, perderá valor en medida en que se aumente la lista de invitados.
- 6 Si algunas personas solicitan una reunión separada, preguntarles si lo que desean discutir no se puede tratar con todo el grupo.
- 7 Reconocer la necesidad de hacer reuniones separadas en algunos casos.

7.4 DIRECCIÓN: VER QUE SE REALICE

Como se mencionó anteriormente, la dirección consiste en señalar a los miembros de un equipo el camino correcto para realizar su trabajo. Una forma de hacerlo es delegando responsabilidades.

Una buena delegación no consiste en dar órdenes y abandonar a sus compañeros, sino que implica también la supervisión de las actividades delegadas y reconocer las propuestas y aciertos del personal.

La dirección, como todos los demás pasos del proceso administrativo es muy importante, ya que si el dirigente se descuida, puede perderse o arruinarse todo lo que se había logrado.

Debemos procurar que **el personal que integre las reuniones de trabajo** se encuentre siempre dentro de las tres siguientes premisas:

- Me gusta hacerlo y soy experto.
- Quiero y puedo hacerlo.
- Quiero, pero no sé hacerlo. ¿De qué manera lo puedo realizar?

Evitando caer en las siguientes dos:

- Sé hacerlo, pero no quiero.
- Odio esto.

Cuando el personal se encuentre dentro de las dos últimas premisas, es síntoma de que no se encuentra a gusto dentro de su grupo de trabajo o en el peor de los casos dentro de la empresa. Es aquí cuando debemos hacer hincapié en la comunicación y la motivación, ya que puede ser un empleado productivo, pero el simple hecho de estar en un ambiente desagradable afectará su desempeño en las actividades encomendadas y/o en su trabajo en general pudiendo contagiar a sus compañeros de equipo o de departamento. Para evitar caer en esto, lo adecuado es tener una comunicación siempre abierta entre los miembros del equipo incluyendo al dirigente de éste.

¿QUÉ HACER PARA UNA DELEGACIÓN EFICAZ?

Sin duda alguna una de las actividades más difíciles de realizar es delegar tareas a otras personas. Es por ello que se deben de considerar los siguientes puntos:

Identificar la responsabilidad. ¿Quién responde para esa tarea?

No hacerse cargo del trabajo delegado en otros. Nunca se debe permitir que alguien descargue en otra persona el trabajo que se le asignó a él. En muchas reuniones, la tarea inicial fracasa, y el dirigente termina por hacerse cargo.

No delegar sin consultar al grupo. Si se sabe a quién se le va a delegar una actividad, comentarlo y pedir opiniones al resto de los integrantes de la reunión.

Reconocer un trabajo bien hecho. Cuando una persona cumple con una tarea asignada, completándola a tiempo y en la forma requerida, se debe dar a conocer a todos que aprecia el trabajo de ésta.

7.4.1 REUNIONES DE TRABAJO BIEN DIRIGIDAS

Las reuniones de trabajo son el punto de partida en el que cada persona desarrolla su comportamiento y su personalidad y el lugar en que dicho comportamiento puede tener el mayor impacto en el rendimiento del equipo. La forma en que el dirigente y los asistentes se comportan al reunirse constituye un factor importante en la creación de un equipo muy eficiente.

Debido a que el comportamiento de las personas que asisten a una reunión de trabajo es distinta una de la otra, un dirigente debe ser muy cauteloso al observar y así ir conociendo poco a poco a cada uno de sus compañeros, para saber qué tipo de actividades se le pueden encomendar y tener la seguridad de que éstas serán desempeñadas exitosamente.

Así como los integrantes tienen su propio comportamiento, cada dirigente también es distinto. Es por ellos que existe el dirigente moderado, el pasivo y el activo moderado.

Ser dirigente moderado significa que no les prohíbe a otros participar y que no tiene la actitud de que se trata de su reunión.

Reuniones de trabajo eficaces mediante el proceso administrativo

Los dirigentes pasivos, en contraste, no dirigen ni ejercen su control y, en algunos casos, ni siquiera tienen una agenda.

Un dirigente activo pero moderado siempre está ejerciendo control y alcanza los mejores resultados al lanzarle ideas al grupo y estimular la toma de decisiones.

La mayoría de las reuniones bien dirigidas tienen un propósito claro, participan todos, aunque nadie tiene derecho a irse por la tangente, y no duran más de lo necesario.

Para que un equipo se concentre más en las necesidades de sus tareas, cada uno debe entender y respetar una importante norma: “las reuniones bien dirigidas son responsabilidad tanto del líder como de los miembros del equipo”. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la mentalidad imperante sostiene que la reunión es del líder, ante tal situación es importante que también los miembros del equipo se sientan responsables de lo que pasa en las reuniones.

Un líder puede aumentar la concentración en las tareas de varias maneras:

- Asegurándose de que el equipo conozca el propósito de la reunión, que sepa cómo alcanzar dicho propósito y qué significado tiene para el equipo.
- Crear un ambiente en que las personas quieran participar.
- Acotar en forma efectiva a los miembros del equipo cuando se apartan de sus tareas.
- Establecer expectativas positivas para el comportamiento de los miembros del equipo.

Para ser un dirigente eficiente y respetado, se debe tener un enfoque claro de lo que la reunión debe realizar; pero, en ese contexto primero debe determinar si la reunión es el mejor foro para su agenda. Por lo tanto, debe estar preparado para controlar tres fases en el manejo de las reuniones: la planificación previa, la dirección de la reunión misma, y el seguimiento.

Planificación previa. ¿Quién debe asistir, cuánto debe durar y, lo más importante, qué debe discutirse en ella? ¿Con qué personas debo hablar antes de la reunión para que puedan preparar los informes que voy a necesitar, los materiales que quiero repartir o los asuntos importantes que tengan que aclarar? Y, ¿cuándo se publicará mi agenda? Es importante que los asistentes también puedan planificar antes de la reunión misma, por ello, la importancia de que la agenda sea publicada.

Dirección de la reunión. ¿Cómo debe usted comportarse durante la reunión? Algunos gerentes no se dan cuenta de la necesidad de guardar un equilibrio entre el control y la permisividad, y equivocadamente dirigen sus reuniones con un puño de acero. Así, nadie contribuye. Otros prefieren la popularidad a una reunión controlada con firmeza, y no ejercen ninguna dirección. El término medio es la reunión cordial y reposada, aunque controlada, en la que el dirigente está constantemente ejerciendo control pero permitiendo que todos contribuyan libremente.

Los dirigentes son más eficientes cuando delegan bien y equilibradamente, cuando están más dispuestos a hacer preguntas que a imponer respuestas y cuando hablan muy poco durante la reunión misma.

El seguimiento. Una reunión se puede considerar un éxito cuando todos los elementos que la integran están presentes. Esto no sólo incluye el tiempo exacto de la reunión, si no que además se toma en cuenta los dotes de dirigente y la asignación de tareas, atributos esenciales, que sientan la base para un auténtico paso hacia la acción cuando la reunión acaba.

Una de las mayores responsabilidades del dirigente es asegurarse de que se completen las tareas. Se puede delegar eficazmente, determinar la duración y creer que la reunión fue un gran éxito. Pero esto sólo es cierto si los asistentes cumplen. El dirigente debe tener la

capacidad de hacer un seguimiento de los proyectos en los días y las semanas que siguen a la reunión, y asegurarse de que todos cumplan con lo prometido.

La gente no siempre reacciona voluntariamente pero, como dirigente, debe estar preparado para poder manejar las diferencias de opinión sobre las tareas asignadas en la reunión.

La tarea de dirigente requiere una comunicación cuidadosa y completa no sólo durante la reunión sino bastante después de ésta.

7.4.2 ¿QUÉ HACER PARA QUE LOS ASISTENTES PARTICIPEN?

Un dirigente debe crear un foro en el que las personas se sientan libres para expresar sus ideas y participar. Tanto los asistentes que hablan como los que no lo hacen, pueden hacer contribuciones de valor para la reunión. Sin embargo, como dirigente, usted está en posición de equilibrar los factores de participación.

Es muy positivo hablar antes de la reunión con algunos de los asistentes más pasivos. Permita que una persona pasiva haga un informe, presente ideas o haga una propuesta para un cambio en los procedimientos.

Su trabajo como dirigente no es guiar la reunión estrictamente de acuerdo con una serie de reglas, sino crear un foro en que sean posibles la acción y la eficacia.

Un buen dirigente se asegura de que a todos los que tengan algo que decir se les dé la oportunidad de expresarlo, que las personas indicadas tomen las decisiones apropiadas y que los participantes compartan equitativamente la participación.

7.5 CONTROL: ¿CÓMO SE HA REALIZADO?

Un dirigente debe dirigir no sólo durante la reunión, sino también después

Asignar tareas no es suficiente. El dirigente debe tomar la iniciativa para asegurarse de que la persona indicada o el departamento apropiado cumplan lo prometido.

La práctica de reunirse no está completa hasta que haya tenido lugar una acción de seguimiento.

El dirigente de la reunión, debe encargarse de que todos los que acepten una tarea completen el trabajo a tiempo. ¿Cómo se logra esto?

- a) Sentando las bases con suficiente participación. Antes de la reunión, hablar con las personas que van a asistir a ésta con respecto a las tareas que se les pueden asignar.
- b) Establecer tareas específicas. A veces las reuniones no dan por resultado una acción porque las tareas son vagas. Cada tarea debe hacerse tan directa y específicamente como sea posible.
- c) Escribir y distribuir las tareas. Resumir un memorando de todas las tareas asignadas y aceptadas. Enviar el memorando a todos los que asistieron a la reunión, y pedir que sea contestado.
- d) No pasar por alto la línea de mando. El dirigente de la reunión es responsable de informar a su supervisor sobre lo que acontece.
- e) Hacer el seguimiento en persona. Algunas personas no leen los memorandos, o concluyen que no se requiere una acción o una respuesta. Se les debe preguntar si han tenido la oportunidad de leer el memorando, si han propuesto cambios o aclaraciones y que si están de acuerdo con las conclusiones y con el plan de acción.
- f) Solicitar ayuda. Cuando alguien no realiza la tarea encomendada, lo mejor es reunirse con esa persona, explicándole el problema y la necesidad de que se complete la tarea a tiempo. Debe existir una ayuda bilateral. Si esto falla y la tarea no se realiza, en el futuro se debe evitar asignarle tareas de importancia a esa persona.

- g) Usar los recursos más confiables. Infortunadamente, algunos asistentes no toman en serio las reuniones. Nada de lo que se acuerde en una reunión cuenta realmente para ellos. Es necesario confiar en las personas que se sabe que cumplen sus promesas. Cuando se elabore la lista de asistentes para reuniones futuras, recordar en quién se puede confiar y en quién no.

Hay que definir las tareas tan claramente como sea posible, y asegurarse de que la persona que recibe las instrucciones tenga una idea igualmente clara de lo que se espera de ella.

7.6 ¿SON LAS REUNIONES DE TRABAJO INEFICACES?

Muchas veces aunque se plantean y se discuten muchos problemas, las reuniones no llevan a la acción porque:

- Quitan mucho tiempo.
- Participan demasiadas personas.
- Gran parte de la discusión incluye temas que sólo les interesan a unos pocos asistentes.
- Nunca se identifica la acción de seguimiento y no se asignan tareas específicas.

Una señal de dirección ineficaz es que los altos ejecutivos convoquen una serie de reuniones para plantear y discutir problemas, pero dejen de insistir en la acción.

Una reunión que tiene éxito es la que da buenos resultados, de acuerdo con el número de soluciones que genera.

Muchas empresas hacen reuniones realmente eficaces que dan por resultado soluciones. Pero muchas otras usan los foros para debatir problemas sin sacar conclusiones. Si nadie

Reuniones de trabajo eficaces mediante el proceso administrativo

define qué acciones hay que realizar, quién debe realizarlas y en qué plazo, los problemas volverán a surgir.

Las reuniones que no conducen a la acción hacen bajar la moral y les restan eficiencia a los asistentes. En lugar de lograr una mejor comunicación, los gerentes descubren que aunque se aumente la frecuencia de las reuniones, los resultados son tan esquivos como siempre.

Pero, ¿quién es el responsable de resolver este problema?

Aunque un problema sea del interés de todos los presentes, una solución sólo será posible cuando alguien tenga la tarea primaria de ejecutarla.

Cuando una persona no está dispuesta a trabajar con otros en la solución de los problemas planteados ante la reunión, esa persona no debe estar en ella. “Participe” ofreciéndose a trabajar con los demás.

CONCLUSIONES

El individuo es un ser social por naturaleza, es por ello que necesita interactuar con otras personas para satisfacer sus expectativas, ya que es muy difícil no relacionarse con los demás.

El unirse a un grupo o equipo de trabajo no es tarea fácil, ya que cada persona piensa, actúa y reacciona diferente y además, porque no todos tenemos las mismas aptitudes, habilidades y actitudes.

Se necesita planear y estudiar muy bien el trabajo en equipo, ya que no todos los caracteres de las personas son afines. Todos tenemos rasgos de personalidad distintos y eso trae muchas veces como consecuencia aspectos negativos como roces y conflictos entre los integrantes del equipo. Pero para eso existe la ciencia del Comportamiento organizacional, que estudia la conducta, actitudes y el desempeño humano en las organizaciones. Nos hemos percatado que llevando a cabo su aplicación es mucho más fácil integrar o reunir a las personas para solucionar los conflictos que entre ellas hayan surgido.

Para que una reunión de trabajo se efectúe adecuadamente, se necesita una comunicación clara y abierta, ya que es la base de un buen desempeño laboral. En el caso de las reuniones de trabajo, se recomienda utilizar la comunicación multidireccional, ya que con ésta se logra un retroalimentación mayor que con cualquier otro tipo de comunicación.

Una comunicación idónea se debe realizar con mucho tacto y motivación diaria al el empleado, escuchar sus problemas, explicarle sus funciones, decirle lo que se espera de él y cuáles son sus objetivos a alcanzar, ya que sin estos aspectos el empleado se conformará sólo con realizar las actividades que le corresponden, y no como un empleado motivado que da más de lo que se espera de él, dicho de otro modo, supera las expectativas de su jefe.

Cuando uno o varios empleados se encuentran insatisfechos o desmotivados con su trabajo, empiezan a surgir problemas laborales y por ende, disminuye la productividad; es aquí cuando un plan de desarrollo organizacional debe ser aplicado para así asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados o bien, realizar un cambio que nos ayude a resolver los problemas que presente la organización.

El desarrollo organizacional es reciente, sin embargo, consideramos que su aplicación es de suma importancia para el crecimiento tanto de la empresa como el de sus empleados, ya que una buena salud organizacional se refleja en el rendimiento de éstos.

Participar, proponer, así como solucionar problemas de la empresa son algunas de las finalidades de las reuniones de trabajo, las cuales pueden ser alcanzadas mediante el empleo de técnicas como la lluvia de ideas, grupos de discusión de caos, corrillo, entre otros, debido a que se toman en cuenta las ideas de cada uno de los asistentes a la reunión.

Las reuniones de trabajo no sólo competen a una sola persona, es el equivalente a toda una serie de esfuerzos de todos los asistentes, y el objetivo de una reunión es precisamente trabajar en equipo. De no alcanzar dicho objetivo, la reunión no habrá valido la pena. Para muchas personas el asistir a una reunión de trabajo significa aburrimiento y pérdida de tiempo ya que son demasiado largas e improductivas, pero ¿a qué se debe esto? Existen muchas razones entre las que destacan:

- Falta de agenda. Ésta es un requisito en la que los participantes deben trabajar juntos.
- Falta de objetivos. Se deben identificar previamente los objetivos específicos del grupo en cuestión. Sin objetivos, no puede haber trabajo en equipo, ya que no se indica lo que el grupo debe o espera lograr.
- Falta de participación. Se debe invitar a los asistentes a participar en las reuniones de trabajo. Un hecho inevitable es que las personas rara vez se ofrecen a hablar, aunque lo hagan bien cuando se lo solicitan. A un dirigente le desconcierta que nadie tome la

palabra en sus reuniones, pero un buen dirigente sabe la importancia de permitir que los asistentes aporten ideas para tomar un plan de acción.

- No se ha prestado atención a las alianzas o las rivalidades que puedan existir entre los asistentes.
- Ausencia de un liderazgo y autoridad indiscutibles.
- Incapacidad para exponer las ideas de manera clara.
- Exceso de interrupciones.
- Demasiado tiempo perdido en examinar el “porqué” en vez del “cómo”, ya que esto nos llevará a actuar en círculo vicioso sin encontrar una verdadera solución.
- Decisiones confusas o contradictorias, debido a que no se reafirmó lo acordado por los asistentes.

Las reuniones de trabajo juegan un papel muy importante dentro de cualquier tipo de empresa, ya que de ellas parte la solución eficaz de infinidad de problemas, además de ayudar a alcanzar los objetivos tanto individuales como organizacionales.

Dirigir es una de las tareas más complicadas que existen, ya que consiste en informar ideas, propiciar conductas, motivar a las personas y delegar responsabilidades. Por ello el éxito de una organización depende principalmente del elemento humano y es, en una reunión de trabajo, donde se destacan las potencialidades y habilidades de cada una de las personas que la integran y que están dispuestos a compartir éxitos y responsabilidades con la finalidad de tener una empresa que logre triunfos laborales y crecer competitivamente en el mercado, esto traerá como consecuencia un personal satisfecho con su trabajo que desarrollará nuevas expectativas dentro de la empresa o bien desarrollarlas fuera de ella.

Por lo tanto, consideramos que las reuniones de trabajo son una herramienta fundamental para mantener o sacar a flote a cualquier organización por muy grande o pequeña que ésta sea, ya que en dichas reuniones se pueden tratar temas de diversa índole laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Achilles de Faria Mello, Fernando Desarrollo organizacional (enfoque integral) Ed. Limusa Noriega Editores, 1991, México.
- Aquino Jorge , Vola Roberto, Arecco Marcelo, Aquino Gustavo, Recursos Humanos para no Especialistas, Ediciones Machi, Mayo 1993, Buenos Aires, Argentina.
- Belanger Jean, Reuniones de Trabajo más eficaces, Técnicos Asociados S. A.
- Buchholz Steve, Roth Thomas, ¿Cómo lograr un equipo de alto rendimiento en su empresa?, Atlántida, 1992, Buenos Aires, Argentina.
- Certo, Samuel C. Administración moderna nueva editorial interamericana S.A. de C.V. 1984, México.
- Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos Mc. Graw Hill, 1998 México.
- Claudes S. George Jr. Historia del pensamiento administrativo Ed. Prentice Hall, enero 1994, México.
- Desler Gary, Administración de Recursos Humanos, Prentice Hall, 1991, México D.F.
- Dorwin Cartwright, Alvin Zander, Dinámica en Grupos, Trillas, Septiembre 1985, México, D. F.
- Fernández Collado, Carlos La Comunicación en las organizaciones, Trillas, 8 mayo 1991, México, D. F.

- Grensing, Lin, **La fuerza de la Motivación**, Selector, Marzo 1994, México, D. F.
- Hampton, David **Administración (2ª edición en español)** Ed. Mc. Graw Hill, Febrero 1991, México.
- Hellriegel, Don; Slouum, John W. Jr; Woodman, Richard **Comportamiento organizacional (8ª edición)**, International Thompson Editores, mayo 1999, México.
- Heneman Herbert G, **Administración de los Recursos Humanos y Personal**, Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V., Febrero 1991.
- Hodgetts Richard M., Altman Steve, **Comportamiento en las organizaciones**, Mc. Graw Hill, Septiembre 1988, México.
- Keith Davis, Johon W Newstrom, **El Comportamiento Humano en el Trabajo**, Mc. Graw Hill, Julio 1990, México D.F.
- Merril, Harwood F. **Clásicos en administración** Ed. Limusa Noriega Editores, 15 marzo 1993.
- Ramos Padilla Carlos G., **La comunicación (Un punto de vista organizacional)**, Trillas 15 marzo 1999, México, D. F.
- Robbins Stephen, **Administración (Teoría y práctica, 4ª edición)**, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. de C.V., 1994, México, D. F.
- Robbins Stephen, **Comportamiento Organizacional (Conceptos, control y aplicaciones)**, Prentice Hall Hispanoamericana, Noviembre 1988, México, D. F.

- Rodríguez Estrada, Mauro, **Motivación al trabajador (2ª edición)**, El manual moderno, S. A. de C. V., 31 octubre 1991, México, D. F.
- Rodríguez Estrada, Mauro, **Psicología de las Organizaciones**, Trillas, Julio 1992, México, D. F.
- Rosembaum Bernard L, **¿Cómo motivar a los empleados de hoy?**, Mc. Graw Hill, 1975, Barcelona, España.
- Sikula Andrew F, **Administración de Recursos Humanos en empresas**, Limusa 4 enero de 1982, México, D. F.
- Michel C. Thomsett, **Las reuniones de Trabajo**, Norma, 1991, Bogotá, Colombia.
- Tolela Myers Michel, E. Myers Gail, **Administración mediante la comunicación**, Mc. Graw Hill, Mayo 1983, México, D. F.
- Werther William B., Jr., Heith Davis, **Administración de Personal y Recursos Humanos** (4ª edición), Mc. Graw Hill, Agosto 1996, México D. F.
- Michel C. Thomsett, **Las reuniones de Trabajo**, Norma, 1991, Bogotá, Colombia.
- Rodríguez, Estrada Mauro, **Motivación al trabajador (2ª edición)**, El manual moderno, S. A. de C. V., 31 octubre 1991, México, D. F.

ANEXOS

ANEXO A

CARACTERÍSTICAS PRIMARIAS DE LA PERSONALIDAD		
Reservado	Frente a	Extrovertido
Menos inteligente		Más inteligente
Afectado por sentimientos		Emocionalmente estable
Sumiso		Dominante
Serio		Despreocupado
Utilitario		Meticuloso
Tímido		Arriesgado
Terco		Sensible
Confiado		Suspica
Práctico		Imaginativo
Franco		Sagaz
Seguro de sí mismo		Aprensivo
Conservador		Experimentador
Dependiente del grupo		Autosuficiente
Descontrolado		Controlado
Relajado		Tenso

ANEXO B

AUMENTE SU AUTOCONOCIMIENTO: EVALÚE SU SITIO DE CONTROL

Instrucciones: Lea las siguientes frases e indique si está de acuerdo con la opción A o con la B.

- | A | B |
|---|---|
| 1 Ganar mucho dinero es, principalmente, cosa de conseguir las oportunidades correctas. | 1 Los ascensos se ganan mediante el trabajo duro y la persistencia. _____ |
| 2 He notado una conexión directa entre qué tan duro estudio y las calificaciones que obtengo. | 2 Muchas veces las reacciones de los maestros me parecen impensadas. _____ |
| 3 El número de divorcios indica que es cada vez más la gente que no hace suficiente esfuerzo para que funcione su matrimonio. | 3 El matrimonio es principalmente un juego de azar. _____ |
| 4 Es tonto pensar que uno puede cambiar realmente las actitudes básicas de otra persona. | 4 Cuando tengo razón puedo convencer a otros. _____ |
| 5 Conseguir un ascenso es, en realidad, cosa de ser sólo un poquito más afortunado que la persona siguiente. | 5 En nuestra sociedad, el poder de lo que una persona gane en el futuro depende de su habilidad. _____ |
| 6 Si uno sabe cómo tratar a la gente, es en realidad bastante fácil conducirla. | 6 Tengo poca influencia sobre la forma en que otras personas se conducen. _____ |
| 7 Las calificaciones que obtengo son el resultado de mis propios esfuerzos, la suerte tiene poco o nada que ver con ello. | 7 Algunas veces siento que no tengo nada que ver con las calificaciones que obtengo. _____ |
| 8 La gente como yo puede cambiar el curso de los asuntos mundiales si se hace oír. | 8 Es sólo una fantasía bien intencionada creer que uno puede influir en lo que sucede en nuestra sociedad en general. _____ |
| 9 Muchas de las cosas que me suceden probablemente sean asunto de suerte. | 9 Yo soy el amo de mi destino. _____ |
| 10 Llevarse bien con la gente es una habilidad | 10 Es casi imposible deducir cómo se |

que debe practicarse.

puede complacer a algunas personas. _____

Fuente: Adoptado de Julian B. Rotter,, "External control and internal control", Psychology Today (junio de 1971), pág. 42. Derechos reservados, 1971, por la American Psychological Association. Adaptado con autorización.

Clave para calificar:

Dése un punto por cada una de las siguientes selecciones: 1 B, 2A, 3A, 4B, 5B, 6A, 7A, 8A, 9B y 10 A. Las calificaciones pueden interpretarse como sigue:

- 8-10 Alto sitio interno de control
- 6-7 Moderado sitio interno de control
- 5 Mixto
- 3-4 Moderado sitio externo de control
- 1-2 Alto sitio externo de control

ANEXO C

AUMENTE SU AUTOCONOCIMIENTO: ¿QUÉ TAN MAQUIAVÉLICO ES USTED?

Instrucciones: Para cada declaración, encierre en un círculo el número que se parece a su actitud.

Declaración	En Desacuerdo			De acuerdo	
	Mucho	Algo	Neutral	Algo	Mucho
1 La mejor forma de manejar a la gente es decirle lo que desean escuchar.	1	2	3	4	5
2 Cuando le pide a alguien que haga algo por usted prefiere darle la razón real por la que se lo pide que darle razones que pudieran tener mayor peso.	1	2	3	4	5
3 Es difícil salir adelante sin hacer las cosas rápido aunque no tan bien.	1	2	3	4	5
4 Lo más seguro es suponer que toda la gente tiene un vicio, que saldrá a la luz cuando surja la oportunidad.	1	2	3	4	5
5 Uno debe pasar a la acción sólo cuando es moralmente correcto.	1	2	3	4	5
6 La mayoría de la gente es básicamente buena y amable.	1	2	3	4	5
7 No hay justificación para mentir	1	2	3	4	5
8 La mayoría de la gente olvida con más facilidad la muerte de su padre que la pérdida de su propiedad.	1	2	3	4	5
9 En general, la gente no trabaja duro a menos que se le obligue a ello.	1	2	3	4	5
10 Cualquiera que confía totalmente en otra persona está buscando problemas	1	2	3	4	5

Fuente: R. Christie y E.L. Geis, *Studies in Machiavellianism*, Academic Press, 1970. Reimpreso con autorización.

Clave para calificar:

Para obtener su calificación maquiavélica, sume el número que haya circulado en las preguntas 1, 3, 4, 5, 9 y 10. Para las otras cuatro preguntas, invierta los números que ha marcado: el 5 se convierte en 1, el 4 en 2, el 2 en 4, y el 1 en 5. Sume los diez números para encontrar su calificación. Cuanto más alta sea ésta, más maquiavélico es usted. En una muestra al azar de adultos estadounidenses, el promedio nacional fue de 25.

ANEXO D

AUMENTE SU AUTOCONOCIMIENTO ¿CÓMO ESTÁ SU AUTOESTIMA?

Instrucciones: Responda a cada una de las siguientes preguntas franca y honestamente. En seguida de cada pregunta escriba 1 , 2, 3, 4 ó 5, de acuerdo con lo bien que cada frase lo describe a usted.

- 1 = Esta afirmación lo describe *muy frecuentemente*.
- 2 = Esta afirmación lo describe con cierta frecuencia.
- 3 = Esta afirmación lo describe *algunas veces*.
- 4 = Esta afirmación lo describe *muy de cuando en cuando*.
- 5 = Esta afirmación lo describe *prácticamente nunca*.

- _____ 1 ¿Qué tan frecuentemente siente usted que no hay nada que pueda hacer bien?
- _____ 2 ¿Qué tan frecuentemente se siente usted preocupado o temeroso cuando habla frente a una clase o grupo de personas de su misma edad?
- _____ 3 ¿Qué tan frecuentemente siente usted que se ha manejado bien en una reunión social?
- _____ 4 ¿Qué tan frecuentemente siente usted que puede hacer todo bien?
- _____ 5 ¿Qué tan frecuentemente se siente usted cómodo cuando inicia una conversación con gente que no conoce?
- _____ 6 ¿Qué tan frecuentemente se siente usted consciente de sí mismo?
- _____ 7 ¿Qué tan frecuentemente siente usted que es una persona de éxito?
- _____ 8 ¿Qué tan frecuentemente tiene usted problemas de timidez?
- _____ 9 ¿Qué tan frecuentemente se siente usted inferior a la mayoría de la gente que conoce?
- _____ 10 ¿Qué tan frecuentemente siente usted que es un individuo sin valor?
- _____ 11 ¿Qué tan frecuentemente se siente usted confiado en que está asegurado el éxito en su futuro empleo o carrera?
- _____ 12 ¿Qué tan frecuentemente se siente seguro de sí mismo cuando está entre extraños?
- _____ 13 ¿Con qué frecuencia siente usted confianza de que algún día la gente lo observe y lo trate con respeto?
- _____ 14 En general, ¿qué tan frecuentemente siente confianza en sus habilidades?
- _____ 15 ¿Qué tan frecuentemente se preocupa acerca de cómo se lleva con otras personas?
- _____ 16 ¿Qué tan frecuentemente siente que no se gusta a sí mismo?
- _____ 17 ¿Con qué frecuencia se siente tan desanimado consigo mismo que se pregunta si hay algo que realmente valga la pena?
- _____ 18 ¿Qué tan frecuentemente se preocupa de si a otra gente le gusta estar con usted?

- _____ 19 ¿Qué tan frecuentemente se siente usted bien con su propio desempeño cuando habla enfrente de una clase o grupo de gente de su misma edad?
- _____ 20 ¿Qué tan frecuentemente se siente seguro de sí mismo cuando habla en una discusión de clase?

Desarrollado por A.H. Eagiy y adoptado de J.R. Robinson y PR. Shover, *Measures of Social Psychological Attitudes* (Ann Arbor, MI: Institute of Social Research, 1973), págs. 79-80. Se usa con autorización.

Clave para calificar:

Sume sus calificaciones de la columna izquierda para las siguientes diez preguntas: 1, 2, 6, 8, 9, 10, 1 5, 1 6, 1 7 y 18. Para las otras diez preguntas, invierta su calificación (es decir, 5 se convierte en 1, 4, en 2).

Cuanto más elevado sea su calificación, mayor es su autoestima.

ANEXO E

AUMENTE SU AUTOCOMOCIMIENTO ¿TIENE USTED BUEN AUTOCONTROL?

Indique el grado en el que usted cree que las siguientes declaraciones son verdaderas o falsas, encerrando el número apropiado en un círculo; por ejemplo, si una declaración siempre es verdadera, circule el 5 que está junto a la declaración.

- 5 = Siempre cierto.
4 = Por lo general, cierto.
3 = Algo cierto, pero con excepciones.
2 = Algo falso, pero con excepciones.
1 = Por lo general, falso.
0 = Siempre falso.

1 En situaciones sociales, tengo la habilidad para modificar mi comportamiento si creo que es necesario.	5	4	3	2	1	0
2 Con frecuencia puedo leer correctamente en los ojos de la gente sus verdaderas emociones.	5	4	3	2	1	0
3 Tengo la habilidad para controlar la forma en que impacto a la gente es de acuerdo con la impresión que deseo dar.	5	4	3	2	1	0
4 En las conversaciones, soy sensible hasta del cambio más ligero en la expresión facial de la persona con la que estoy conversando.	5	4	3	2	1	0
5 Mis poderes de intuición son grandes cuando trato de comprender las emociones y motivos de las demás personas.	5	4	3	2	1	0
6 Por lo general, puedo darme cuenta de cuándo las otras personas consideran que un chiste es de mal gusto, aunque se puedan reír de manera convincente.	5	4	3	2	1	0
7 Cuando siento que la imagen que estoy dando no rinde frutos, la puedo cambiar fácilmente por otra que sí los da.	5	4	3	2	1	0
8 Por lo general, me doy cuenta cuando he dicho algo inapropiado leyendo los ojos de quien me escucha.	5	4	3	2	1	0
9 Tengo dificultades para cambiar mi comportamiento para que se ajuste a personas y situaciones diferentes.	5	4	3	2	1	0
10 Encuentro que puedo ajustar mi comportamiento para satisfacer los requerimientos de cualquier situación en la que me encuentro.	5	4	3	2	1	0
10 Si alguien me está mintiendo, por lo general lo sé de inmediato por su expresión.	5	4	3	2	1	0
11 Aun cuando pueda ser provechoso para mí, tengo dificultades para presentar una buena imagen.	5	4	3	2	1	0

12 Una vez que yo sé qué es lo que exige la situación, es fácil para mí regular mis acciones para que concuerden con ella.

5 4 3 2 1 0

Fuente: R.D. Lennox y R.N. Wolfe, 'Revision of the Seif-Monitoring Scaie', *Journal of Personality and Social Psychology* (junio de 1984), pág. 1361. Derechos reservados, 1984, por la American Psychological Association. Reimpreso con autorización.

Clave para calificar:

Para obtener su calificación, sume los números circulados, excepto las calificaciones invertidas para las preguntas 9 y 12. En éstas, el 5 se convierte en 0, el 4 en 1, y así sucesivamente. Se define a los de alto autocontrol como aquellas personas con calificaciones aproximadas de 53 o más.

ANEXO F

AUMENTE SU AUTOCONOCIMIENTO: ¿ACEPTA USTED RIESGOS?

Para cada una de las siguientes situaciones, indique las probabilidades mínimas de éxito que usted exigiría antes de recomendar que se eligiera una alternativa en lugar de otra. Procure colocarse en la posición de la persona central en cada una de las situaciones.

1 El señor B, contador de 45 años, ha sido informado recientemente por su médico de que tiene una seria enfermedad del corazón. El padecimiento tiene la suficiente seriedad como para obligarlo a que cambie muchos de sus hábitos de vida más arraigados -reducción de la carga de trabajo, cambio drástico de dieta, renunciar a sus pasatiempos favoritos en horas de descanso-. El médico sugiere que se podría intentar una operación quirúrgica delicada que, si tuviera éxito, aliviaría completamente la condición del corazón. Pero no se puede asegurar el éxito de tal operación y, de hecho, podría resultar fatal.

Imagínese que usted está aconsejando al señor B. A continuación se ofrece una lista de varias probabilidades de que la operación tenga éxito. Marque la *probabilidad más baja* que considere aceptable para que la operación se intente.

- ☐ Marque aquí si cree que el señor B no debe someterse a la operación, no importa cuántos sean las probabilidades de éxito.
- ☐ Las probabilidades son 9 en 10 de que la operación sea un éxito.
- ☐ Las probabilidades son 7 en 10 de que la operación sea un éxito.
- ☐ Las probabilidades son 5 en 10 de que la operación sea un éxito.
- ☐ Las probabilidades son 3 en 10 de que la operación sea un éxito.
- ☐ Las probabilidades son 1 en 10 de que la operación sea un éxito.

2 El señor D es capitán del equipo de fútbol de la universidad X. La universidad X estará jugando contra su rival tradicional, la universidad Y, en el último juego de la temporada. El juego está en sus últimos segundos y el equipo del señor D, la universidad X, está abajo en el marcador. La universidad X tiene tiempo para realizar una sola jugada más. El capitán, señor D, tiene que decidir si sería mejor aceptar un empate con una jugada que es casi seguro que tenga éxito o, por el contrario, intentar una jugada más complicada y riesgosa que podría significar la victoria si tiene éxito o la derrota si fracasa.

Imagínese que está aconsejando al señor D. A continuación se ofrecen varias probabilidades de que salga bien la jugada arriesgada. Marque la *probabilidad más baja* que usted consideraría aceptable para que se intentara la jugada arriesgada.

- ☐ Marque aquí si cree que el señor D no debe intentar la jugada arriesgada, sin importar las probabilidades.

- _____ Las probabilidades son 9 en 10 de que la jugada arriesgada salga bien.
- _____ Las probabilidades son 7 en 10 de que la jugada arriesgada salga bien.
- _____ Las probabilidades son 5 en 10 de que la jugado arriesgada salga bien.
- _____ Las probabilidades son 3 en 10 de que la jugada arriesgada salga bien.
- _____ Las probabilidades son 1 en 10 de que la jugada arriesgada salga bien.

3 La señora K es una mujer de negocios con éxito, que ha participado en diversas actividades cívicas de alto valor para la comunidad. La señora K ha sido entrevistada por los líderes de su partido político como posible candidato al congreso en las siguientes elecciones. El partido de la señora K es minoritario en el distrito, aunque ha ganado allí ocasionalmente elecciones en el pasado. A la señora K le gustaría tener un puesto político, pero hacerlo involucraría un fuerte sacrificio financiero, puesto que el partido no dispone de suficientes fondos para la campaña. También tendría que soportar los ataques de sus oponentes políticos en una campaña ardua.

Imagínese que está aconsejando a la señora K. A continuación se da una lista de varias probabilidades de que la señora K pueda ganar la elección en su distrito. Marque la probabilidad más baja que usted consideraría aceptable para que valiera la pena que la señora K se postulara por un puesto político.

- _____ Marque aquí si cree que la señora K no debe intentar participar, sin importar las probabilidades.
- _____ Las probabilidades son 9 en 10 de que la señora K gane.
- _____ Las probabilidades son 7 en 10 de que la señora K gane.
- _____ Las probabilidades son 5 en 10 de que la señora K gane.
- _____ Las probabilidades son 3 en 10 de que la señora K gane.
- _____ Las probabilidades son 1 en 10 de que la señora K gane.

4 A la señora L, investigadora en física de 30 años de edad, se le ha dado un nombramiento por cinco años por parte de uno de los principales laboratorios universitarios. Al meditar sobre los siguientes cinco años, comprende que podría trabajar sobre un problema difícil a largo plazo, para el que, si se pudiera encontrar una solución, resolvería temas científicos básicos en su campo y le acarrearía elevados honores científicos. Sin embargo, si no se encontrara la solución, la señora L tendría poco que mostrar por sus cinco años en el laboratorio y esto le haría difícil conseguir después un buen trabajo. En cambio podría, como lo hace la mayoría de sus asociados profesionales, trabajar en un conjunto de problemas de corto plazo, donde sería más fácil encontrar las soluciones pero donde los problemas tienen una menor importancia científica.

Imagínese que está aconsejando a la señora L. A continuación sigue una lista de varias probabilidades de que se pueda encontrar una solución al problema de largo plazo que la señora L tiene en mente. Marque la probabilidad más baja que usted consideraría aceptable como para que valga la pena que la señora L trabaje en el problema más difícil de largo plazo.

- _____ Las probabilidades son 1 en 10 de que la señora L resuelva el problema de Largo plazo.
- _____ Las probabilidades son 3 en 10 de que la señora L resuelva el problema de largo plazo.
- _____ Las probabilidades son 5 en 10 de que la señora L resuelva el problema de largo plazo.
- _____ Las probabilidades son 7 en 10 de que la señora L resuelva el problema de largo plazo.
- _____ Las probabilidades son 9 en 10 de que la señora L resuelva el problema de largo plazo.
- _____ Marque aquí si cree que la señora L *no* debe escoger el problema difícil de largo plazo, sin importar las probabilidades.

Fuente: Adoptado de N. Kogan y M.A. Wallach, *Risk Taking: A Study in Cognition and Personality* (Nueva York: Holt, Rinehart y Winston, 1964), págs. 256-261.

Clave para calificar:

La serie anterior de situaciones está basada en un cuestionario más largo. Como tal, la intención es que sus resultados indiquen una orientación general a asumir riesgos en lugar de actuar como una medida exacto. Para calcular su calificación para asumir riesgos, sume las probabilidades que está dispuesto a asumir y divídalas entre 4. Para cualquiera de las situaciones en las que decida no asumir el riesgo, sin importar las probabilidades, califíquese con un 10. Cuanto más bajo sea su calificación, más riesgos asume usted.