

**Aspectos Fundamentales de la**

# **DIRECCIÓN**

**Teodora González Rodríguez**

**Ofelia Tapia García**

**COORDINADORAS**

**Primera edición electrónica  
Noviembre 2020**

**ISBN: 978-607-8716-27-2**

**Aspectos fundamentales de la**

# **DIRECCIÓN**

Teodora González Rodríguez  
Ofelia Tapia García

COORDINADORAS

Libro de Texto de apoyo en la enseñanza formal  
de las asignaturas/experiencias educativas del  
Área Económico-Administrativa

**Primera edición electrónica**

México / noviembre 2020

© Aspectos fundamentales de la Dirección

**Teodora González Rodríguez**  
**Ofelia Tapia García**  
COORDINADORAS

**Primera edición como publicación electrónica**  
**noviembre 2020**

© Derechos reservados

con la colaboración de  
Universitat Rovira i Virgili  
Universidad de Matanzas, Cuba  
Universidad Autónoma de Aguascalientes  
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo  
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Ecuador

EDICIÓN:  
Códice/Taller Editorial

**ISBN: 978-607-8716-27-2**

Queda prohibida la reproducción parcial o total de esta obra, por cualquier medio electrónico o mecánico, sin la autorización por escrito de los titulares de la misma.

Diseño de portada:  
D.G. Eder Blackba

Cuerpo Académico  
*Procedimientos Contables y Administrativos  
en el Ámbito de la Organización*

Dra. Teodora González Rodríguez  
Dra. Ofelia Tapia García  
Dr. Joel Gutiérrez Trinidad  
Dr. Jorge Alberto Molina Hernández



## Índice

<b>Nota del Editor</b> .....	<b>6</b>
<b>La comunicación en las organizaciones en el siglo XXI</b> .....	<b>8</b>
<i>Maria del Mar Pàmies</i>	
<i>Gerard Ryan</i>	
<b>La motivación, llave maestra de la gestión de personas</b> .....	<b>20</b>
<i>Mireia Valverde</i>	
<i>María Tatiana Gorjup</i>	
<b>La supervisión, elemento fundamental para el logro de los objetivos organizacionales</b> .....	<b>41</b>
<i>Teodora González Rodríguez</i>	
<i>Ofelia Tapia García</i>	
<i>Lauro Fernández Vidal</i>	
<i>Javier Gómez López</i>	
<b>La Supervisión en las Organizaciones: Análisis de Casos</b> .....	<b>55</b>
<i>Eduwiges González Rodríguez</i>	
<i>Saulo Sinforoso Martínez</i>	
<i>Francisco Trejo Molina</i>	
<i>Carlos Alberto González Rodríguez</i>	
<b>Negociación y manejo del conflicto</b> .....	<b>63</b>
<i>Daylin Medina Nogueira</i>	
<i>Dianelys Nogueira Rivera</i>	
<i>Alberto Medina León</i>	
<b>Liderazgo</b> .....	<b>76</b>
<i>Luis Aguilera Enríquez</i>	
<i>Martha González Adame</i>	
<i>Neftalí Parga Montoya</i>	
<i>Adriana Margarita Noyola Medina</i>	
<b>Liderazgo Académico</b> .....	<b>89</b>
<i>Francisco Espinosa Arenal</i>	
<i>Quetzalcoatl Cruz Hernández Escobedo</i>	
<i>Fernando Rueda Martínez</i>	

**La toma de decisiones en la empresa. . . . . 95**

*Federico González Santoyo*

*Beatriz Flores Romero*

**El índice Socioeconómico en los Programas de Intervención ergonómicas:  
una herramienta para la toma de decisiones. . . . . 108**

*Joaquín García Dihigo*

*Miryam Elizabeth Félix López*

**Grupos y Equipos de Trabajo. . . . . 124**

*Jerónimo D. Ricárdez Jiménez*

*Giovanna M. Mazzotti Pabello*

## **Nota del Editor**

El Cuerpo Académico “Procedimientos Contables y Administrativos en el Ámbito de la Organización” de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana campus Coatzacoalcos, con el objetivo de fortalecer los Planes y Programas de Estudio del área Económico-Administrativa, desarrolla, a través de este libro de texto, “Dirección. Aspectos Fundamentales”, diversos temas relacionados con esta etapa del proceso administrativo.

El contenido se divide en 10 capítulos que incluyen los siguientes temas: comunicación, grupos y equipos de trabajo, liderazgo, negociación y conflicto, motivación y supervisión; los cuales fueron abordados de forma didáctica por profesoras y profesores de instituciones de educación superior nacionales como la Universidad Veracruzana, la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y la Universidad Autónoma de Aguascalientes, y extranjeras como la Universitat Rovira y Virgili de España, la de Matanzas de Cuba y de Ecuador, con la única finalidad de apoyar al estudiante en la comprensión del área de gestión.

Un sincero agradecimiento a todas y todos los profesores que participaron y de igual manera se involucraron en la realización de esta obra.

*A nuestros estudiantes, quienes nos motivan, inspirándonos e impulsándonos día a día a crear nuevos proyectos académicos*

# Capítulo I

## La comunicación en las organizaciones en el siglo XXI

*Maria del Mar Pàmies*

*Gerard Ryan*

Universitat Rovira i Virgili

### Introducción

La comunicación es uno de los aspectos clave para el buen funcionamiento de cualquier organización, hecho que la convierte en una de las competencias básicas que todo gerente debe tener (Hellriegel et al., 2002). Cabe destacar que un 80% del trabajo de los gerentes implica estar en comunicación directa con otras personas (Daft y Marcic, 2006) lo que refleja la importancia de la comunicación para una organización. En este sentido, los gerentes utilizan la comunicación para desarrollar y llevar a cabo sus cuatro funciones principales: planificación, organización, dirección y control (Hellriegel et al., 2002; Díez de Castro et al., 2008).

Es frecuente que en las organizaciones se den problemas causados por una mala comunicación o por una falta de la misma (Donnelly et al., 1997). Los gerentes deben ser conscientes de que una mala comunicación puede tener consecuencias nefastas para la organización (Robbins y Judge, 2009). Frases como “no me dijiste que era una tarea urgente” o “no lo he hecho porque no me pasaste la información” se escuchan a menudo en las organizaciones. Para evitar este tipo de problemas, los gerentes no deben preocuparse únicamente de comunicar sino que deben asegurarse de que lo hacen de forma eficaz (Donnelly et al., 1997) y, aún más, teniendo en cuenta que todas las tareas que lleva a cabo un gerente están relacionadas con la comunicación (Coulter, 2010).

Según Hellriegel et al. (2002:430) “la comunicación es para un organización lo que el torrente sanguíneo para una persona”. Es decir, la comunicación en una empresa es la que permite que la información llegue a todos los departamentos o unidades de la misma para que estos puedan llevar a cabo sus actividades o tareas (Díez de Castro et al., 2008).

### ¿Qué se entiende por comunicación?

Según Daft y Marcic (2006:481) “la comunicación se puede definir como el proceso a través del cual la información es intercambiada y comprendida

entre dos o más personas, por lo general con la intención de motivar o influir en el comportamiento". No se trata, simplemente, de mandar información sino de que ésta sea intercambiada a través de un canal bidireccional (Daft y Marcic, 2006). Se trata de transmitir esta información (Coulter, 2010). Además, ésta información debe ser comprensible (Díez de Castro et al., 2008) y comprendida por todas las partes involucradas (Coulter, 2010).

Por tanto, "la comunicación debe incluir la transferencia y la comprensión del significado" (Robbins y Judge, 2009:351).

Si nos centramos en la comunicación organizacional, ésta se puede dividir entre comunicación interna y comunicación externa en función de si ésta va dirigida a los miembros de la organización (interna) o a los diferentes públicos externos, por ejemplo, clientes o proveedores (Andrade, 2005). Aunque hay que destacar que ambos tipos de comunicación deben ir de la mano hacia un mismo objetivo, en este capítulo nos centraremos en examinar la comunicación interna.

### **Funciones de la comunicación**

La comunicación desempeña cuatro funciones básicas en el seno de una organización: control, motivación, expresión emocional e información (Scott y Mitchell, 1976).

En primer lugar, la comunicación sirve para controlar el comportamiento de los miembros de la organización, por ejemplo, cuando se pide a los empleados que cumplan las políticas de la compañía o que informen a su supervisor directo de cualquier problema relacionado con sus tareas. Además, la comunicación informal también desempeña una función de control, por ejemplo, cuando los compañeros se burlan de un compañero por ser demasiado puntual o trabajar demasiado (Robbins y Judge, 2009; Coulter, 2010).

En segundo lugar, la comunicación motiva, ya que indica a los empleados qué deben hacer, cómo deben hacerlo, cómo lo están haciendo y cómo pueden mejorar (Robbins y Judge, 2009; Coulter, 2010).

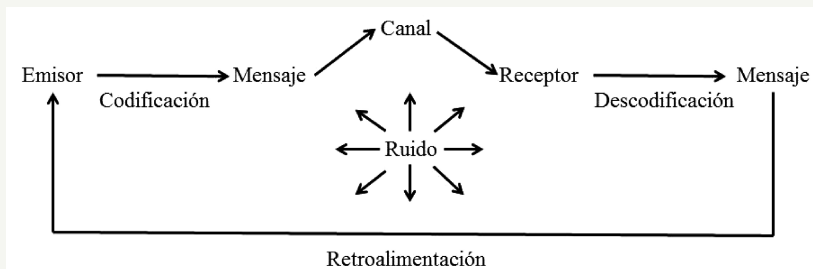
En tercer lugar, la comunicación ofrece un medio para que los empleados expresen emocionalmente sus sentimientos así como para satisfacer sus necesidades sociales. Teniendo en cuenta que la comunicación tiene lugar dentro de un grupo a través del que los empleados interaccionan socialmente, éste es un buen lugar para expresar sus sentimientos y frustraciones (Robbins y Judge, 2009; Coulter, 2010).

Por último, la comunicación ofrece la información necesaria para poder tomar decisiones en las organizaciones, tanto para los gerentes como para los empleados (Robbins y Judge, 2009; Coulter, 2010).

## El proceso de comunicación

El proceso de comunicación consta de 8 elementos básicos: el emisor, la codificación, el mensaje, el medio o canal, el receptor, la decodificación, la retroalimentación y el ruido (Coulter, 2010). La figura 1 ilustra las etapas de este proceso.

**Figura 1. El proceso de comunicación**



Fuente: adaptado de Coulter (2010:316)

El proceso empieza con el emisor, que es la persona que quiere transmitir una información, una idea, un concepto o un pensamiento a otras personas. Pero antes de transmitir esta información debe codificarla para convertirla en un mensaje. Es decir, la información debe adoptar una forma generalmente aceptada. La escritura o el lenguaje son las formas más generales de codificación. El mensaje, entendido como el conjunto de símbolos verbales y no verbales que el emisor desea transmitir al receptor, se transmite a través de un canal que se define como el vehículo de comunicación entre el emisor y el receptor. Es decir, el canal es el medio a través del cual se transmite el mensaje hacia el receptor que es la persona que recibe y decodifica el mensaje con el objetivo de interpretar el significado del mismo. Finalmente, la retroalimentación se da cuando el receptor responde al emisor lo cual permite comprobar si el proceso de comunicación ha sido exitoso. Gracias a la retroalimentación se puede afirmar que el proceso de comunicación es un proceso multidireccional sin inicio y sin final. Finalmente, uno de los elementos que puede tener influencia sobre todas las fases del proceso de comunicación es el ruido, que se define como cualquier interferencia que pueda distorsionar o desvirtuar la transmisión, recepción o retroalimentación del mensaje (Donnelly et al., 1997; Daft y Marcic, 2006; Díez de Castro et al., 2008; Robbins y Judge, 2009).

Si nos centramos en el proceso de comunicación organizacional, el emisor puede ser el gerente, los empleados o los departamentos que transmiten información a otros gerentes, empleados o consumidores a través de múlti-



ples canales como, por ejemplo, en persona, por teléfono, por correo electrónico, a través de informes o de un comunicado de prensa, etc. (Donnelly et al., 1997; Daft y Marcic, 2006). Cabe destacar que las características de los distintos canales limitan la cantidad y el tipo de información que puede ser transmitida por los gerentes. Por ejemplo, canales como las conversaciones en persona o telefónicas permiten transmitir más información que los informes o los boletines. En este sentido, hay canales más ricos que otros en cuanto a su capacidad para transmitir información (Daft y Marcic, 2006).

### **Tipos de comunicación**

En una organización existen diferentes tipos de comunicación en función del grado de formalidad, de la dirección del flujo de comunicación y del canal empleado. A continuación se analizan en detalle cada uno de ellos.

#### ***Según el grado de formalidad***

En una organización la comunicación puede ser formal o informal (Daft y Marcic, 2006; Coulter, 2010):

- *Comunicación formal.* Hace referencia a la comunicación que está relacionada con las tareas, las actividades y el puesto de trabajo, por ejemplo, cuando un gerente le pide a un empleado un informe o cuando un empleado le comunica a su superior un problema.
- *Comunicación informal.* Hace referencia a la comunicación que se da fuera de los canales formalmente establecidos y que no viene definida por la estructura jerárquica de la organización. Por ejemplo, cuando los empleados hablan durante la comida o por los pasillos.

#### ***Según la dirección del flujo de comunicación***

En una organización, la comunicación puede fluir hacia abajo, hacia arriba, horizontalmente o diagonalmente (Donnelly et al., 1997; Hellriegel et al., 2002; Daft y Marcic, 2006; Díez de Castro et al., 2008; Robbins y Judge, 2009; Coulter, 2010):

- *Comunicación vertical descendente (hacia abajo).* Hace referencia a la comunicación que fluye desde los altos niveles jerárquicos de la organización (gerente) hacia los niveles inferiores (empleados). Este tipo de comunicación es la más tradicional y una de las más utilizadas en la mayoría de las organizaciones (Díez de Castro et al., 2008). No obstante tiene el inconveniente de que no ofrece demasiadas oportunidades a los empleados para responder ya que se trata de una comunicación unidireccional (Hellriegel et al., 2002). Este tipo de co-

municación se utiliza para fijar metas, aclarar tareas, informar de las políticas y procedimientos, retroalimentar sobre el rendimiento de los empleados, motivar, etc. (Donnelly et al., 1997; Daft y Marcic, 2006; Díez de Castro et al., 2008; Robbins y Judge, 2009). Algunas de las formas a través de las cuales se puede llevar a cabo la comunicación de los gerentes hacia los empleados son el correo electrónico, los boletines de noticias de la compañía o los manuales de políticas y procedimientos, entre otros (Daft y Marcic, 2006).

- *Comunicación vertical ascendente (hacia arriba)*. Al revés que la anterior, hace referencia a la comunicación que fluye desde los niveles inferiores de la organización (empleados) hacia los niveles superiores (gerente). Aunque es uno de los tipos de comunicación más difícil de lograr de forma adecuada, es básica e imprescindible para una toma de decisiones óptima (Donnelly et al., 1997). Es por este motivo que en los últimos años ha ganado importancia en las organizaciones (Díez de Castro et al., 2008). Las formas más habituales de comunicación hacia arriba son los buzones de sugerencias, los informes a los supervisores o los procedimientos para solicitudes o quejas, entre otros (Donnelly et al., 1997; Díez de Castro et al., 2008). A pesar de su importancia, los gerentes deben ser conscientes de las dificultades asociadas al correcto funcionamiento de este tipo de comunicación entre sus empleados porque, en muchas ocasiones, éstos quieren agradar a sus superiores y muchas veces no es fácil que se sientan cómodos dando opiniones negativas sobre la organización (Hellriegel et al., 2002).
- *Comunicación horizontal*. Hace referencia a la comunicación entre empleados de un mismo nivel jerárquico, por ejemplo, entre el director del departamento de marketing y el director del departamento de contabilidad. Este tipo de comunicación se utiliza para intercambiar información o iniciativas, coordinar actividades o solucionar problemas, entre otros (Hellriegel et al., 2002; Daft y Marcic, 2006). Aunque es imprescindible porque que ahorra tiempo y facilita la coordinación (Robbins y Judge, 2009; Coulter, 2010), puede conllevar algunos problemas cuando los gerentes no son informados sobre las decisiones que se han tomado y sienten que éstas se han tomado sin su consentimiento (Robbins y Judge, 2009; Coulter, 2010).
- *Comunicación diagonal*. Hace referencia a la comunicación entre personas de diferentes niveles jerárquicos y diferentes departamentos, por ejemplo entre el director del departamento de marketing y un empleado del departamento de contabilidad. Se trata de una comunicación eficaz y rápida (Coulter, 2010) que implica un amplio abanico de situaciones, grado de formalidad, canales y propósitos.

En este punto cabe destacar que todos estos flujos de comunicación se pueden combinar creando redes de comunicación (Coulter, 2010). Un ejemplo es el “radiopasillo”. Esta red de comunicación implica a todos los empleados de la organización y va en todos los sentidos (Daft y Marcic, 2006). Muchas veces, los empleados se enteran de algo de manera extraoficial mediante rumores. Los gerentes deben ser capaces de identificar cuáles son los temas que preocupan a los empleados y quiénes son las personas que transmiten esta información para poder aprovechar esta misma red de comunicación para hacer llegar información (Coulter, 2010).

### ***Según el canal empleado***

La comunicación organizacional puede ser verbal, oral o escrita; o no verbal (Hellriegel et al., 2002; Daft y Marcic, 2006; Díez de Castro et al., 2008).

- *Comunicación oral.* Es uno de los tipos de comunicación preferidos por los gerentes de las organizaciones (Hellriegel et al., 2002). Se puede llevar a cabo en persona, por teléfono, por videoconferencia, etc. Las principales ventajas de este tipo de comunicación es que es inmediata, permite la interacción y retroalimentación directas y de doble sentido, ahorra tiempo y evita malentendidos, entre otras (Díez de Castro et al., 2008).
- *Comunicación escrita.* Hace referencia a la comunicación que utiliza un soporte que permite su transmisión (Díez de Castro et al., 2008). A pesar de que es más lenta que la comunicación verbal y no permite la retroalimentación inmediata, las organizaciones transmiten gran cantidad de información por medios escritos (correos electrónicos, cartas, informes, manuales, etc.) (Hellriegel et al., 2002; Díez de Castro et al., 2008). Cabe destacar que este tipo de comunicación perdura a lo largo del tiempo, esto le dota de una principal ventaja, consistente en que permanece fijada y se puede consultar más adelante. A la vez, esta característica también provoca que el emisor tenga que ser cuidadoso con las cosas que escribe y cómo las escribe (Díez de Castro et al., 2008). En este sentido es importante adecuar el mensaje al receptor, reflexionar de antemano sobre el contenido del mensaje y asegurarse que éste contiene toda la información de forma clara, concisa y ordenada (Hellriegel et al., 2002).
- *Comunicación no verbal.* Hace referencia a la información que se transmite a través de los gestos, las expresiones corporales y faciales o los símbolos, en definitiva, a través del comportamiento humano (Daft y Marcic, 2006; Díez de Castro et al., 2008). El principal reto a la comunicación se da cuando el tono de voz empleado es contradictorio

con la información que se está transmitiendo. Es por este motivo que los gerentes deben preocuparse de que su comunicación no verbal acompañe a su comunicación verbal. Obviamente, este tipo de comunicación sólo se da cuando el mensaje se transmite de persona a persona (Daft y Marcic, 2006).

### **Barreras a la comunicación**

Tal y como se ha comentado anteriormente, uno de los elementos presentes en el proceso de comunicación es el ruido que puede interferir en la transmisión de información. En este sentido existen una serie de factores o elementos que afectan a la eficacia de la comunicación y que actúan como barreras. A continuación se analizan las barreras a la comunicación más frecuentes (Donnelly et al., 1997; Hellriegel et al., 2002; Daft y Marcic, 2006; Díez de Castro et al., 2008; Robbins y Judge, 2009; Coulter, 2010).

- Percepción. Los individuos perciben el mundo que les rodea de forma diferente en función de sus creencias, experiencias, educación, personalidad, necesidades, etc. Esto hace que también perciban de forma diferente la información que reciben. Por ejemplo, el anuncio de una congelación de los salarios puede ser vista de forma positiva por los gerentes, ya que permite que la empresa sobreviva, y de forma negativa por los empleados, porque se ven directamente atacados (Díez de Castro et al., 2008). En este punto es importante destacar también el concepto de la *percepción selectiva*, que hace referencia al hecho de que los individuos sólo prestan atención a esa información que coincide con sus creencias y opiniones, rechazando aquella que entra en conflicto (Donnelly et al., 1997). Por tanto, de toda la información recibida seleccionan aquella que refuerza sus creencias. Por ejemplo, el anuncio por parte del gerente de una reducción de los costos para aumentar los beneficios puede no ser tomada en serio por los empleados que ven que los sueldos y las cuentas de gastos de algunos de los altos directivos son muy elevados.
- Filtrado. A menudo, sobretudo en la comunicación vertical ascendente, el emisor transforma o filtra la información para que esta sea vista de forma más positiva por el receptor, por ejemplo, cuando un empleado le explica a su superior la parte positiva de una tarea obviando aquellas cosas que cree que éste no quiere escuchar (Robbins y Judge, 2009; Coulter, 2010). En realidad, se trata de una manipulación intencionada de la información por parte del emisor (Robbins y Judge, 2009). Los gerentes deben ser conscientes que cuantos más niveles jerárquicos hay en una organización más opciones hay de que se filtre la información ya que hay más niveles en los que se puede filtrar infor-

mación (Donelly et al., 1997; Robbins y Judge, 2009; Coulter, 2010). No obstante cabe destacar que el correo electrónico, como medio de transmisión de la información, es eficaz para reducir el filtrado ya que la comunicación es más directa (Coulter, 2010).

- Emociones. Los sentimientos y emociones del receptor en el momento de recibir el mensaje tienen influencia sobre la forma en la que lo interpreta y en su respuesta hacia el mismo (Hellriegel et al., 2002; Robbins y Judge, 2009; Coulter, 2010). Por ejemplo, si un gerente está preocupado o enfadado, la forma en la que interpretará la información que reciba será diferente que si está contento.
- Semántica. Una mala interpretación del significado del mensaje transmitido puede ser motivo de una mala comunicación (Hellriegel et al., 2002). Las mismas palabras pueden tener significados diferentes para distintas personas (Donelly et al., 1997), por ejemplo, la palabra “eficacia” puede significar para el encargado de una fábrica un nivel óptimo de producción y para el director de marketing unos buenos resultados de las campañas de comunicación. En este sentido, de manera general, los emisores presuponen que para los receptores las palabras tienen el mismo significado que para ellos, lo cual les puede llevar a errores en la comunicación (Robbins y Judge, 2009). En este punto cabe destacar que el *lenguaje* también puede ser una barrera a la comunicación teniendo en cuenta que en una misma organización trabajan personas con distintos orígenes, edad y educación, especialización profesional, etc., y, por tanto, con diferentes patrones de discurso (Daft y Marcic, 2006; Robbins y Judge, 2009).
- Longitud del canal. Cuantas más personas y, por tanto, eslabones intervengan en un proceso de comunicación, más difícil será que la comunicación sea eficaz (Díez de Castro et al., 2008). Asimismo, es importante que la *elección del canal* de comunicación se haga en función del tipo de información que se quiere transmitir. Por ejemplo, si un gerente tiene que despedir a un empleado, es mejor que lo haga cara a cara porque se trata de una información de carácter emocional (Daft y Marcic, 2006).
- Sobrecarga de información. Se da cuando la cantidad de información es superior a la capacidad de procesamiento de un individuo (Robbins y Judge, 2009; Coulter, 2010). Este hecho implica una comunicación menos eficaz. Por ejemplo, cuando un director de departamento se encuentra un centenar de mensajes en la bandeja de entrada de su correo electrónico tiene dos opciones: intentar responder a todos de forma rápida o dejar algunos por responder. En ambos casos, la comunicación ha carecido de eficacia (Robbins y Judge, 2009).

- Contradicciones. La inconsistencia entre la información transmitida y los actos realizados merma la eficacia de la comunicación ya que confunde al receptor acerca de lo que realmente quiere el emisor (Daft y Marcic, 2006; Díez de Castro et al., 2008). Las contradicciones también pueden afectar la credibilidad de futuras comunicaciones. En este sentido, tal y como se ha comentado anteriormente, es importante que la comunicación verbal y no verbal no sean contradictorias.

### ¿Cómo mejorar la comunicación?

Teniendo en cuenta la existencia de una serie de barreras de comunicación, es importante que los gerentes se esfuercen para lograr una comunicación más positiva y eficaz. A continuación se indican algunas de las acciones que pueden llevar a cabo los gerentes para mejorar la comunicación en la organización (Donnelly et al., 1997; Hellriegel et al., 2002; Daft y Marcic, 2006; Díez de Castro et al., 2008; Coulter, 2010).

- Utilizar la retroalimentación. La retroalimentación, verbal o no verbal, permite al emisor asegurarse de la correcta recepción y comprensión de la información por parte del receptor. De esta forma se evitan los malentendidos (Coulter, 2010) y el emisor puede asegurarse de que obtiene la respuesta esperada (Donnelly et al., 1997).
- Simplificar el lenguaje. Teniendo en cuenta que el lenguaje puede ser una barrera a la comunicación y que la comprensión es una fase imprescindible en todo proceso de comunicación, es importante que los gerentes usen un lenguaje adecuado al receptor del mensaje (Donnelly et al., 1997; Coulter, 2010).
- Escuchar de forma activa. Los gerentes no deben preocuparse únicamente de ser buenos comunicadores sino también de saber escuchar activamente (Hellriegel et al., 2002). Se trata de ir un paso más allá y de “escuchar para entender el significado completo sin hacer juicios o interpretaciones prematuras” lo cual exige un alto nivel de atención cognitiva y emocional (Coulter, 2010:322). La escucha activa también implica la retroalimentación, comentada anteriormente (Daft y Marcic, 2006). Según Díez de Castro et al. (2008:597) “las recetas primordiales para una buena audición y comprensión son: no hablar, tomar notas, observar de lo que no se habla, ver el contexto, pedir aclaraciones o extensiones y no alterarse”. Asimismo, un factor importante es la empatía (capacidad para ponerse en el lugar del emisor) (Hellriegel et al., 2002).
- Limitar las emociones. Teniendo en cuenta que los sentimientos y emociones tienen influencia sobre el proceso de comunicación, es

importante que los gerentes las controlen antes de comunicarse (Hellriegel et al., 2002; Coulter, 2010) tanto si es para enfatizarlas como para excluirlas del proceso de comunicación.

- Limitar la influencia de los rumores. Los rumores existen y existirán siempre, pero los gerentes pueden limitar su influencia ofreciendo información relacionada con los temas más importantes para los empleados (Díez de Castro et al., 2008).

### **Impacto de la tecnología en la comunicación**

El avance y desarrollo tecnológico conseguido en los últimos años ha permitido la aparición de las TIC (tecnologías de la información y la comunicación) (Romeo y Roca, 2005), que han influido notablemente en la comunicación en las organizaciones, no sólo cambiando la forma de comunicarse sino también los canales utilizados (Hellriegel et al., 2002; Coulter, 2010).

Una de las principales ventajas es que no importa el momento y el lugar en el que se encuentra el emisor y el receptor. Las tecnologías de la información y la comunicación permiten que los miembros de la organización puedan comunicarse entre sí desde cualquier lugar y en cualquier hora del día, lo cual es muy útil para aquellas organizaciones que llevan a cabo su actividad en diferentes países o zonas horarias (Coulter, 2010). No obstante, este hecho puede ser visto como una desventaja a nivel psicológico ya que implica que los empleados siempre están accesibles y nunca “desconectan” del trabajo (Coulter, 2010). Asimismo, los gerentes deben ser conscientes que el uso de estas nuevas tecnologías puede conllevar problemas relacionados con asuntos legales y de seguridad y de falta de interacción personal (Coulter, 2010).

Algunos de los medios electrónicos más utilizados en la comunicación organizacional son: el correo electrónico, Internet, la videoconferencia, Intranet, foros y listas de distribución (Hellriegel et al., 2002; Robbins y Judge, 2009). A continuación se analizan cada uno de ellos:

- *Correo electrónico.* El correo electrónico es el medio electrónico más utilizado en la comunicación organizacional. Algunas de las ventajas son la rapidez, la posibilidad de que el emisor lea el mensaje cuando quiera, la escasa inversión de dinero que requiere (las organizaciones, en general, ya disponen de ordenadores) y el incremento de la productividad de los empleados ya que ahorra la necesidad de que el emisor lleve la documentación con la información al receptor físicamente (Hellriegel et al., 2002; Robbins y Judge, 2009). No obstante, el correo electrónico también tiene una serie de inconvenientes: mala



interpretación de la información o del tono empleado por el emisor, medio no adecuado para comunicar mensajes negativos (por ejemplo, cuando el gerente tiene que despedir a un empleado), uso excesivo del correo electrónico y privacidad (los mensajes pueden ser reenviados a otras personas ajenas al proceso de comunicación de forma fácil y rápida) (Robbins y Judge, 2009).

En este punto cabe destacar la importancia de utilizar *listas de distribución* para hacer llegar la misma información a aquellas personas que pertenecen a un mismo departamento, unidad o equipo de trabajo (Romeo y Roca, 2005).

- *Videoconferencia*. A diferencia de las llamadas telefónicas, las videoconferencias permiten observar el lenguaje no verbal como si de una comunicación en persona se tratara (Hellriegel et al., 2002). Este medio electrónico permite las reuniones entre empleados ubicados en distintas sedes de la organización (Robbins y Judge, 2009). La reducción del coste de esta tecnología hace que se conviertan en un buen sustituto de los viajes (Robbins y Judge, 2009).
- *Intranet*. De acuerdo con Romeo y Roca (2005:93) “las intranets suelen ser redes locales de ordenadores conectadas entre sí, y a las cuales sólo puede acceder el personal autorizado por la compañía”. Este método permite compartir información entre los empleados de la organización, por ejemplo, manuales, calendario laboral, eventos o noticias importantes, acceso a bases de datos, etc.
- *Foros*. Los foros permiten la comunicación tanto formal como informal, ya que ofrecen a los empleados la posibilidad tanto de hacer sugerencias o comentarios relacionados con los procedimientos o las políticas de la empresa, como de compartir sus aficiones personales. En ocasiones, estos foros se ubican en la intranet de la organización (Romeo y Roca, 2005).

En definitiva, la comunicación es un aspecto clave para el buen funcionamiento de las empresas (Hellriegel et al., 2002). Los gerentes deben ser conscientes de esta importancia esforzándose para ser buenos comunicadores y asegurándose que la comunicación en la organización es eficaz.

### **Bibliografía**

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo: A Coruña, España.
- Coulter, R. (2010). *Administración*. 10ª ed. Pearson Educación: Naucalpan de Juárez, México.

- Daft, R.L. y Marcic, D. (2006). *Introducción a la Administración*. 4ª ed. Thomson Learning: Col. Polanco, México.
- Díez de Castro, J; Redondo, C.; Barreiro, B. y López, M.A. (2008). *Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento*. Ediciones Pirámide: Madrid, España.
- Donnelly, J.H. Jr., Gibson, J.L. y Ivancevich, J.M. (1997). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. McGraw-Hill: Santafé de Bogotá, Colombia.
- Hellriegel, D., Jackson, S.E. y Solcum, J.W.Jr. (2002). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 9ª ed. Thomson Learning: Col. Polanco, México.
- Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13ª ed. Pearson Educación: México.
- Romeo, M. y Roca, X. (2005). Comunicación y TIC. En Almenara, J. (coord.), Romeo, M. y Roca, X. (eds), *Comunicación interna en la empresa* (pp.91-116). Editorial UOC: Barcelona, España.
- Scott, W.G. y Mitchell, T.R. (1976). *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis*. Irwin: Homewood, IL, Estados Unidos.

## Capítulo II

### La motivación, llave maestra de la gestión de personas

*Mireia Valverde  
María Tatiana Gorjup*

Universitat Rovira i Virgili

#### ¿Qué es la motivación?

Desde hace años, el interés por el tema de la motivación humana dejó de ser exclusivo de la Psicología, y se fue incorporando al mundo empresarial. Así, la preocupación de investigadores y gerentes se ha enfocado en indagar sobre los factores y procesos que estimulan la motivación en el contexto del trabajo ha crecido hasta el punto de considerarse como la clave para conseguir una eficiente gestión de personas en las organizaciones.

Es importante distinguir la motivación de otros conceptos relacionados pero distintos, tales como la involucración, el compromiso, la satisfacción, o la felicidad en el trabajo. Hay que hacer énfasis en el hecho de que la propia palabra “motivación” proviene del término latín movere (movimiento) o move (moverse). Es decir, más allá de que en el proceso de motivación puedan intervenir, como veremos, elementos de la satisfacción de los empleados, el elemento clave para considerar que existe motivación es que el empleado o colaborador de la empresa se “mueva” a actuar en la dirección que su organización le indique. Así pues, si nos encontramos delante de una organización con empleados muy contentos con su trabajo pero que no rinden (o no trabajan de la manera que le interesa a la empresa), no podemos considerar que se da motivación en esta empresa, ya que no se da un esfuerzo materializado en comportamientos (movimientos) deseables por parte de la empresa.

#### Definición de motivación

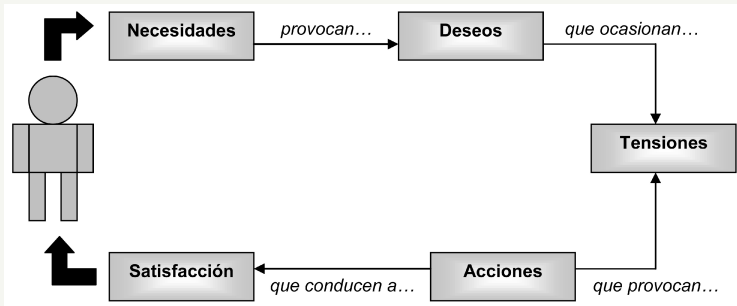
Seguindo a Robbins (2004), la motivación se define de la siguiente forma:

*“Motivación es el proceso que da cuenta de la **intensidad, dirección y persistencia** del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta...”*

- La **intensidad** consiste en cuánto se esfuerza una persona, y es el elemento en el que se piensa cuando se habla de motivación.
- Este esfuerzo debe ser canalizado en una **dirección** que beneficie a la organización. El esfuerzo que se debe buscar, es el que se dirige hacia las metas de la organización y que es congruente con ellas.
- Y, a su vez, la motivación tiene una vertiente de **persistencia**, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Las personas motivadas se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar una meta.

La motivación no es, por tanto, un elemento aislado, sino que se configura como todo un proceso con diversas fases. El análisis del proceso de motivación implica considerar la siguiente lógica: necesidad – deseo – satisfacción, como se puede observar a continuación en la figura 1.

**Figura 1. Cadena ‘necesidad - deseo – satisfacción’**

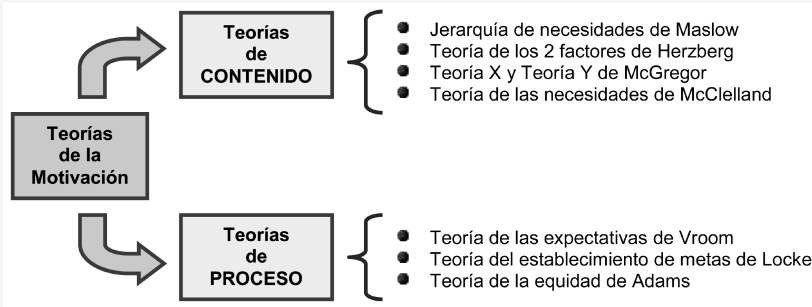


Fuente: Valverde Aparicio, M. (2002)

Es importante resaltar que esta fuerza, creada por los deseos y necesidades de las personas es la que precisamente mueve a las personas a ejecutar acciones. Es decir, consideramos motivación cuando existe un deseo de hacer algo, que ocasiona una tensión, que se materializa en una acción concreta.

### Teorías de la motivación

Desde la década de los 1950s, se han ido desarrollando un gran número de teorías que explican y describen la motivación. En este apartado se presentan las que han gozado de más aceptación, sea por su facilidad de comprensión intuitiva, sea por su capacidad de predicción de comportamientos útiles para la empresa. Para cada teoría de la motivación, se describen sus principales conceptos, junto con sus implicaciones e importancia en el contexto organizacional.

**Figura 2. Clasificación de las teorías de motivación**

Una de las clasificaciones de las teorías de la motivación más útiles para el contexto empresarial es la que las organiza en 2 grandes grupos: teorías del contenido de la motivación y teorías del proceso de la motivación, tal como muestra la figura 2.

### Teorías del Contenido: ¿Qué motiva?

Las teorías sobre el contenido de la motivación indagan sobre qué es lo que motiva, es decir, cuáles son los factores que desencadenarán la acción deseada. Estas teorías también suelen ser llamadas teorías de las necesidades.

Entre estas teorías (figura 2), se desarrollará el análisis de: la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los 2 factores de Herzberg, las teorías X e Y de McGregor y la teoría de las necesidades de McClelland.

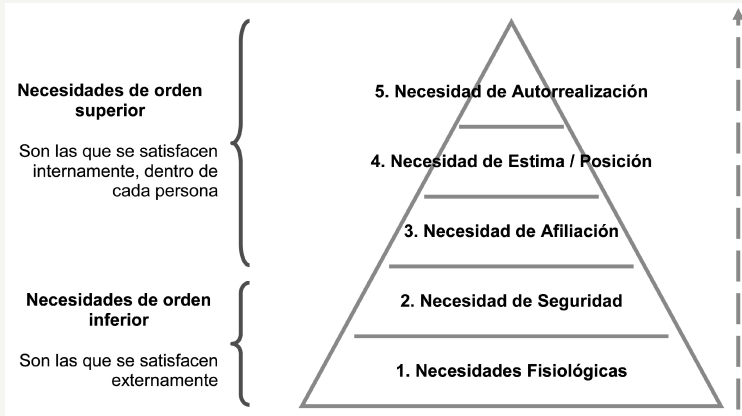
## JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW

La teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow se basa en 3 premisas:

1. Las personas se motivan por el deseo de satisfacer una serie de necesidades.
2. Como seres deseadores, las personas siempre quieren más, y lo que quieren depende de lo que ya tienen.
3. Las necesidades que motivan a las personas están ordenadas en una jerarquía que empieza en la base, y va produciendo necesidades de orden superior a medida que se satisfacen las necesidades de orden inferior.

Maslow propone un conjunto de niveles en los que se ordenan las necesidades de las personas. Estas necesidades se representan a lo largo de una pirámide (figura 3), que simboliza que las necesidades van aumentando de nivel en la medida en que se van satisfaciendo las más básicas.

**Figura 3. Jerarquía de necesidades de Maslow**



Cada uno de estos 5 niveles comprende un conjunto de necesidades, que se presentan a continuación:

**1. Necesidades fisiológicas.** Son las necesidades básicas que las personas necesitan cubrir para subsistir: hambre, sed, abrigo y cobijo, etc.

En el **contexto laboral**, estas necesidades pueden satisfacerse mediante un salario que le permita al empleado vivir, poder mantener a su familia, etc. Es el intercambio básico de la relación laboral.

**2. Necesidades de seguridad.** Son aquellas que garantizan a la persona un entorno de seguridad, orden y predictibilidad; es decir, todo lo que nos hace sentir libres de amenazas en los aspectos estables que valoramos.

En el **contexto laboral**, estas necesidades se traducen en la búsqueda de condiciones de trabajo seguras en sentido físico (seguridad e higiene), contractual, compromiso y expectativa de continuación en la empresa, etc.

**3. Necesidades de afiliación.** Son las necesidades que ofrecen al empleado la sensación de pertenecer a un grupo, y satisfacen las necesidades naturales de afecto y de socialización de las personas.

En la **organización**, se traducen en el contacto personal del día a día, los grupos de trabajo formales e informales, y pueden ser estimuladas mediante actividades sociales, permisos para actividades informales y animando las comunicaciones abiertas.

**4. Necesidades de estima o de posición.** Son las que se derivan del deseo de tener una imagen valiosa y valorada. Comprenden tanto el respeto propio (confianza, independencia) como la estima por parte de los demás (reputación, prestigio, reconocimiento).

En el **entorno laboral**, pueden satisfacerse cotidianamente mediante un feedback frecuente y, a nivel más general, mediante una adecuada política de promoción, el reconocimiento de los buenos resultados e incluso con denominaciones de los cargos que reflejen un grado importante de responsabilidad u otros símbolos de estatus.

**5. Necesidades de autorrealización.** Son las más abstractas y, representan la posibilidad de desarrollar completamente los potenciales individuales según los intereses de cada uno.

En el **entorno laboral**, estas necesidades pueden satisfacerse mediante la propuesta de proyectos o tareas que representen un reto al empleado, animando su creatividad o permitiendo altos grados de discreción o autonomía sobre la realización del trabajo.

En la medida en que unas necesidades quedan razonablemente satisfechas, la siguiente se vuelve dominante. Siguiendo la figura 3, el individuo asciende por los peldaños de esta jerarquía. Una vez que la necesidad se satisface, ya no actúa como motivadora. La motivación estará centrada en las necesidades de nivel superior. Así pues, cuando un empleado tiene suficiente dinero para mantenerse (necesidad básica), deseará saber que esta necesidad está cubierta también a largo plazo (necesidad de seguridad), o cuando tiene un empleo que le brinda estabilidad, oportunidades de socialización y reputación, deseará sentirse realizado con el propio trabajo que desarrolla.

La teoría de Maslow ha sido quizás la más popular e influyente en el contexto organizativo. Aún hoy continúa siendo muy utilizada por los directivos, probablemente debido a su simplicidad conceptual como explicación de diferentes factores que pueden contribuir a la motivación de los empleados.

#### **PRINCIPALES APLICACIONES DE LA TEORÍA DE MASLOW**

Las aplicaciones de la jerarquía de necesidades de Maslow son muy claras: es **importante crear un ambiente de trabajo en el que los empleados puedan satisfacer sus necesidades**. A partir de aquí, asumiendo que las necesidades más básicas ya están cubiertas por el hecho de que los empleados están en la empresa, la dirección puede concentrarse en fomentar sistemas de trabajo que posibiliten la satisfacción de las necesidades de orden superior.



## TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

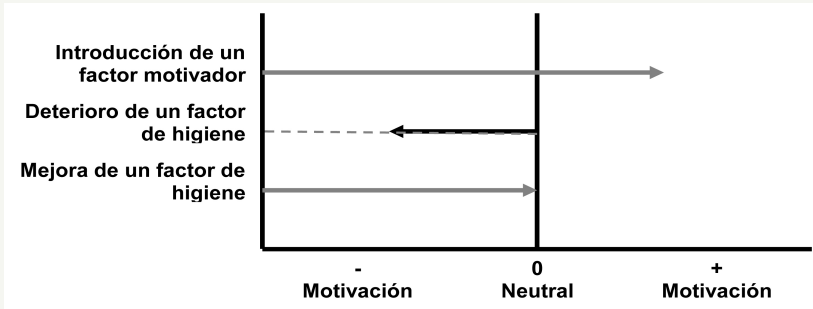
Frederick Herzberg extendió los estudios de Maslow y desarrolló una teoría de contenidos de la motivación aplicada al trabajo. Esta teoría fue construida a partir de datos empíricos. Así, se entrevistó a más de 200 contables e ingenieros en Pennsylvania. En su estudio, Herzberg empleó el método del incidente crítico, mediante el cual se recaban informaciones sobre situaciones extremas. Por tanto, a las personas que participaron en el estudio se les preguntó qué era lo que les hacía sentir mejor en su trabajo, así como qué era lo que más detestaban.

Como resultado del análisis, se identificaron 2 grupos de factores que afectaban de manera distinta a la motivación en el trabajo: las buenas experiencias y buenos sentimientos se relacionaban a aspectos referentes al mismo trabajo, mientras que los sentimientos negativos se relacionaban tanto con aspectos referentes a los aspectos periféricos o del entorno del trabajo.

A partir de esta diferenciación, Herzberg planteó la teoría de los 2 factores:

1. Factores de higiene o de mantenimiento (no satisfactorio o extrínsecos). Relacionados con las condiciones externas del trabajo y del entorno. Entre ellos se encuentran: el propio entorno físico de la empresa, seguridad, supervisión, salario, condiciones laborales, relaciones con los compañeros, relaciones con los subordinados, estatus, políticas y administración de la empresa. Estos factores tienen un efecto muy limitado sobre la motivación incluso si son adecuados, pero provocan insatisfacción y disminución del rendimiento cuando se perciben como insuficientes o injustos. Por ejemplo, no sería habitual que un empleado estuviera muy motivado a trabajar más si se encuentra que el aire acondicionado de su despacho funciona correctamente, pero sí que potencialmente se molestará y trabajará menos (por quejarse, por necesidad de irse a refrescar, etc.) si encuentra que no funciona.
2. Factores motivadores (satisfactorios o intrínsecos). Este grupo de factores se vincula al contenido del trabajo; es decir, están intrínsecamente relacionados con las tareas que desarrolla cada empleado. Entre ellos se encuentran la naturaleza del trabajo, responsabilidad, reconocimiento, logros, progreso y crecimiento. Los factores motivadores impulsan al individuo a trabajar más o mejor.

De esta forma, los factores motivadores podrían fomentar una mejor calidad en el trabajo, mientras que no sucede lo mismo con los factores de higiene. Esta relación se puede observar mediante la figura 4.

**Figura 4. Comportamiento de los factores motivadores y de higiene**

Fuente: Valverde Aparicio, M. (2002)

A pesar de estos resultados, estudios posteriores han detectado que los factores de higiene no son de segunda categoría, sino que resultan tan importantes como los motivadores, especialmente a largo plazo. En todo caso, la teoría de los dos factores de Herzberg continúa siendo aplicada en las organizaciones en la medida en que hace hincapié en la mejora del diseño de los puestos de trabajo, ya que son las propias características del puesto de trabajo (grado de responsabilidad, de monotonía, de discreción sobre las tareas, etc.) que más potencial tienen para conseguir un alto grado de motivación. Así, habrá que poner un toque de atención en puestos que por su naturaleza dan pocas posibilidades de disfrutar del propio trabajo (por ejemplo, trabajos con un alto grado de rutina, como algunos en call centers emisores de llamadas de ventas).

### PRINCIPALES APLICACIONES DE LA TEORÍA DE HERZBERG

La principal recomendación que surge a partir de la teoría de Herzberg, es que **la dirección debería intentar maximizar la incidencia de los factores motivadores para cada empleado mediante un diseño o enriquecimiento adecuado de los puestos de trabajo.**

### TEORÍA X y TEORÍA Y de MCGREGOR

Douglas McGregor formuló dos puntos de vista sobre las presunciones que la gerencia de las organizaciones realiza sobre sus trabajadores, uno negativo (teoría X) y otro positivo (teoría Y). Así, después de observar la forma en que los superiores tratan con sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de los mismos se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados.

De acuerdo con la teoría X, las 4 premisas de los gestores o superiores son:

1. A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
2. Como no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir los objetivos a cumplir.
3. Los empleados evitarán responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
4. Los empleados colocan a la seguridad por encima de los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Como contraste de las preconcepciones negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló 4 premisas que denominó teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo como una actividad tan natural y agradable como descansar o jugar.
2. Los empleados se dirigen y se controlan bien si están comprometidos con los objetivos de la empresa.
3. El empleado puede aprender a aceptar e incluso a solicitar responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos de trabajo de gestión.

En relación a la teoría de Maslow, en la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a las personas. Por el contrario, en la teoría Y se asume que nos rigen las necesidades de orden superior.

### PRINCIPALES APLICACIONES DE LA TEORÍA DE MCGREGOR

McGregor sostuvo que las premisas de la teoría Y son más válidas que las de la teoría X. En este contexto **proponía ideas como la toma participativa de decisiones, la provisión de puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, buenas relaciones de trabajo en los grupos**, siendo éstos los medios para aumentar al máximo la motivación de los empleados en el trabajo.

### TEORÍA DE LAS NECESIDADES de McCLELLAND

David McClelland, junto a sus colaboradores, establecieron que las necesidades responden a los impulsos, en donde la persona se mueve bajo 3 tendencias principales: logro, poder y afiliación.

**1. Motivación de logro.** Es el impulso por sobresalir, por alcanzar el logro en relación a un conjunto de niveles, por luchar para tener éxito. Los empleados que manifiestan necesidades de logro, se distinguen de los demás por las siguientes características:

- Su deseo de hacer mejor las cosas.
- Buscan situaciones en las que asuman la responsabilidad personal de hallar la solución de los problemas.
- Buscan situaciones en las que reciban retroalimentación rápida sobre su desempeño, de modo que puedan determinar rápidamente si mejoran o no.
- No son apostadores, por lo tanto no les gusta triunfar por suerte.
- Tienden a evitar las tareas que les parecen muy sencillas o muy difíciles; prefieren una dificultad media.

**2. Motivación por el poder.** Es el impulso de controlar a los demás e influir sobre ellos. Los empleados que manifiestan necesidad de poder presentan las siguientes características:

- Tienen el deseo de tener un impacto, de ejercer influencia y controlar a los demás.
- Disfrutan de estar 'a cargo' de otras personas.
- Prefieren encontrarse en situaciones de competencia y posición.
- Están más interesados en el prestigio y en ganar influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz.

**3. Motivación de afiliación.** Se refiere al deseo de tener relaciones amistosas y cercanas. Los empleados con elevadas necesidades de afiliación manifiestan las siguientes características:

- Se esfuerzan por hacer amistades.
- Prefieren las situaciones de cooperación ante las de competencia.
- Esperan relaciones de buena comprensión recíproca.

A raíz de diversas investigaciones, se realizaron **varias predicciones** sobre las necesidades y el desempeño laboral:

**(1) Las personas con una gran necesidad de logro prefieren situaciones laborales con responsabilidades, retroalimentación y un grado medio de riesgos.** Cuando prevalecen estas condiciones, estas personas se encuentran muy motivadas.

Los resultados muestran que las personas que poseen una gran necesidad de logro tienen éxito en las actividades empresariales como dirigir su propia empresa o encargarse de una unidad completa dentro de una organización mayor.

**(2) Una gran necesidad de logro no es garantía de ser un buen director o gestor, esta premisa se acentúa más en las grandes organizaciones.** Las

personas con estas características están interesadas en cómo se desenvuelven y no en influir en los demás para que se desenvuelvan bien.

**(3) Las necesidades de afiliación y de poder están relacionadas con el éxito en la gestión.** Muchos directores y gerentes tienen una gran necesidad de poder y poca de afiliación. Siguiendo este argumento, cuanto más asciende el individuo en la organización mayor será su necesidad de poder.

**(4) Es posible capacitar a los empleados para que estimulen sus necesidades de logro.** De esta forma, si el puesto de trabajo requiere un gran realizador, la organización debe elegir una persona con una gran necesidad de logro o formar a su propio candidato para que cumpla con estas características.

### PRINCIPALES APLICACIONES DE LA TEORÍA DE McCLELLAND

El interés que presenta esta teoría para los directivos se debe a la facilidad de aplicación en el contexto empresarial. Más concretamente, al momento de seleccionar al personal para cargos de cierta responsabilidad y donde se deba ejercer una autoridad.

### Teorías de Proceso: Cómo se motiva

En este segundo grupo de teorías, el fin es analizar los procesos que producen la motivación. Estudian el mecanismo que influye en la conducta de las personas y, de esta forma, tienden a determinar cómo se genera, dirige y mantiene la cadena de eventos que desemboca en un comportamiento determinado. Las necesidades constituyen el elemento inicial del proceso, en función del cual las personas deciden cómo comportarse, pero habrá toda una serie de circunstancias más allá de estas necesidades que perfilarán cómo ocurre la cadena de eventos.

A continuación, analizaremos en profundidad tres teorías de proceso de la motivación (figura 2): la teoría de las expectativas (Vroom), la teoría del establecimiento de metas (Locke) y la teoría de la equidad (Adams).

### TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS de VROOM

La teoría de expectativas de Víctor Vroom fue la primera teoría de la motivación dedicada específicamente al entorno laboral y que, además, tiene en cuenta las diferencias interpersonales en términos de la intensidad y de los factores que pueden dinamizar la motivación de los empleados. Es una de las teorías más aceptadas actualmente y con más implicaciones prácticas tanto para la motivación en general como para el establecimiento de sistemas de recompensas en las organizaciones.

La base sobre la que se apoya esta teoría es la siguiente: un individuo se encuentra motivado para desarrollar una serie de actividades que le permitan alcanzar una meta cuando se dan dos condiciones: primera, que valore suficientemente esa meta y segunda, que perciba que tales actividades le facilitarían alcanzarla.

En concreto, Vroom propone que la motivación se dará en función de las siguientes variables:

**a) Expectativa.** Es la percepción individual de la probabilidad de que el hecho de llevar a cabo una acción o esfuerzo determinados desembocará en un grado deseado de rendimiento. En otras palabras: la expectativa es la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá un nivel de rendimiento determinado. Es un indicador de la confianza que los trabajadores tienen sobre sus propias capacidades de trabajar bien. Es necesario destacar en este punto que la empresa debe poner las condiciones (materiales, formación, etc.) para que el esfuerzo resulte en un buen desempeño.

Al ser una probabilidad, el valor de la expectativa varía entre 0 (cuando el individuo cree que por mucho que se esfuerce, no mejorará su rendimiento, por ejemplo, en una cadena de montaje, aunque estuviera dispuesto a trabajar más rápido, si el ritmo de la cadena viene determinado por una máquina que no controla, su expectativa sería 0) y 1 (si el individuo sabe con toda certeza, 100%, que si se esfuerza conseguirá mejorar su desempeño).

**b) Instrumentalidad.** Representa la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado bien el trabajo. El empleado realiza una evaluación subjetiva sobre la probabilidad de que la organización valore su desempeño y le conceda la recompensa adecuada. Sus valores oscilan también entre 0 (nula probabilidad) y 1 (total certeza).

Por ejemplo, si el empleado considera que los incrementos salariales están basados en datos sobre el desempeño, la instrumentalidad tendrá un valor alto; si, por el contrario, no está muy clara la base de tales decisiones, o que estas decisiones se toman por amiguismo o factores no relacionados con el desempeño de los individuos, la percepción de esta instrumentalidad será baja o nula.

**c) Valencia.** Es el valor subjetivo que cada individuo atribuye a un resultado. Consiste en una expresión del nivel de deseo para alcanzar una meta. Todos le damos una valencia diferente a las cosas, en función de nuestros intereses, gustos, etc. Mientras más positiva sea la valencia hacia un resultado, mayor motivación tendrá el trabajador para conseguirlo.

**La valencia puede ser positiva o negativa.** Es positiva cuando la persona quiere que un resultado se produzca; es negativa cuando la persona no

quiere que el resultado ocurra. Una valencia igual a cero significa que el individuo es indiferente a este resultado. Por ejemplo, en el entorno laboral, unos trabajadores se sentirán más atraídos por la posibilidad de que, delante de un buen rendimiento, la empresa les ofrezca más días de vacaciones, mientras que otros preferirían que se les recompensara con más dinero.

**IMPORTANTE**

En este modelo, los gestores/directores deben obtener la información sobre qué preferencias tiene un empleado ante un conjunto de recompensas, y seguir pendientes de los posibles cambios en estas preferencias.

La fuerza motivacional (M) de un empleado es:

$$M = \sum \text{valencias} \times \text{instrumentalidad} \times \text{expectativas}$$

En términos prácticos, la teoría establece que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto obtendrá una buena evaluación del desempeño y que una buena evaluación le significará recompensas por parte de la organización (bonos, aumento salarial, ascenso, etc.), y que estas recompensas satisfarán sus necesidades personales.

Las implicaciones de la teoría de Victor Vroom en el campo de la motivación se resumen en la figura 5.

**Figura 5. Teoría de las expectativas**



Fuente: Robbins (2004)



## PRINCIPALES APLICACIONES DE LA TEORÍA DE VROOM

Las principales aplicaciones accionables de la teoría de Vroom sugieren que los gerentes, para conseguir una máxima motivación, deberían:

- Especificar las recompensas que valoran individualmente los empleados (por tanto, conocer los deseos, necesidades y preferencias de sus empleados).
- Determinar el nivel de desempeño que resultaría aceptable y alcanzable. De esta forma, los empleados conocerían qué es lo que deben hacer para recibir la recompensa y tendrían constancia de que aquello es algo posible de alcanzar. En este sentido, si se fijan metas imposibles o casi imposibles de conseguir, el valor de la expectativa sería 0 resultando en un efecto motivacional total igual también a 0.
- Relacionar la recompensa con el nivel de realización previsto.

Asegurarse de que la recompensa se adecue al esfuerzo realizado.

## TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS DE LOCKE

A finales de la década de 1960, Edwin Locke enfatizó que los impulsos de trabajar por una meta clara son un motivador laboral importante. Las metas indican a los empleados lo que tiene que hacerse y cuánto esfuerzo hay que invertir. En la medida en que consigan estas metas, los empleados estarán más o menos satisfechos. Más aún, las metas específicas aumentan la probabilidad de que el esfuerzo desencadene un mejor rendimiento.

La primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral es la intención de trabajar para lograr una meta, ésta determina el esfuerzo desarrollado para la realización de las tareas.

En este sentido, Locke analiza diferentes aspectos:

**¿Metas formales o informales?** El establecimiento formal de metas aumenta el nivel de ejecución de las mismas, en relación con las situaciones en las que no se ofrecen metas claras.

**¿Metas específicas o generales?** Cuánto más específicas sean las metas, más eficaces resultarán como motivadoras del comportamiento. Por el contrario, las metas de tipo general son poco adecuadas por su menor aportación de claridad.

**¿Metas fáciles o difíciles?** Las metas más difíciles, si son aceptadas por las personas que tienen que alcanzarlas, conducen a mejores resultados de ejecución que las metas fáciles. Por difíciles se entiende que representen un reto, pero que este reto sea alcanzable.

**Retroalimentación.** Las personas se desenvuelven mejor cuando se les da retroalimentación (feedback) sobre su avance hacia las metas; la retroalimentación actúa como guía del comportamiento.

**Participación de las personas en la fijación de las metas.** En algunos casos, las metas fijadas en conjunto llevan a un mayor desempeño. En otros casos, los empleados se desenvuelven mejor si su jefe les asigna las metas. Pero una de las principales ventajas de la participación es que incrementa la aceptación de las metas como finalidad deseable para la cual trabajar. La razón es que las personas están más comprometidas con las decisiones en las que participaron.

### PRINCIPALES APLICACIONES DE LA TEORÍA DE LOCKE

La **gestión por objetivos** es una aplicación de la teoría del establecimiento de metas de Locke, y se caracteriza por:

- Aprovechar las ventajas motivacionales derivadas de la asignación de objetivos concretos.
- Utilizar la participación y la toma participativa de decisiones, para incrementar el compromiso de los empleados.
- Aplicar la mayor parte de los principios motivacionales que se conocen.

Este tema será analizado con más detalle en el **apartado 3**.

### TEORÍA DE LA EQUIDAD de ADAMS

La teoría de J. Stacy Adams se centra en el hecho de que los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, experiencia, educación, competencia) y sus resultados (salario, promociones, reconocimiento) con los de sus compañeros. Esta teoría se basa tanto en la insatisfacción que provoca la percepción de injusticia, como en las reacciones destinadas a suprimirlas.

**La evaluación que el empleado realiza de la recompensa recibida es un factor esencial de la motivación.** A su vez, dicha evaluación se efectúa en términos de equilibrio: el empleado determina lo equitativo de la recompensa obtenida en relación a lo que aporta y en comparación con las recompensas que están recibiendo otros empleados que se encuentren en la misma situación.

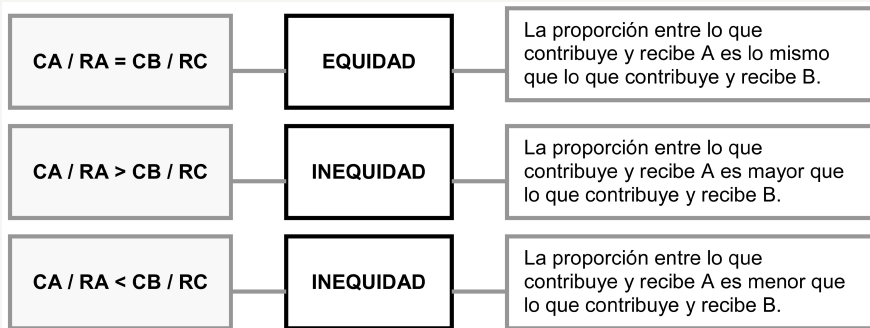
En este contexto, se consideran 2 variables:

- **Contribución.** Hace referencia a todo lo que el empleado aporta a la organización: formación, experiencia, habilidad, esfuerzo, etc.

- **Resultados.** Son los beneficios que el empleado obtiene de la organización, por ejemplo: salario, relaciones sociales, responsabilidad y autoridad, autonomía, entre otros.

La magnitud del sentimiento de inequidad variará según el grado de discrepancia entre la contribución y los resultados. La inequidad se siente tanto si es el propio individuo el que pierde en la comparación como si es otro; de la misma forma, también se siente la inequidad si el individuo gana en la comparación frente a otro. Este hecho queda reflejado en la figura 6, en la que se presentan dichas relaciones de forma esquemática.

**Figura 6. Relaciones de equidad e inequidad**



Fuente: Leal Millán et al. (1999)

**Un aspecto relevante en esta teoría es el referente que escoge el empleado, con el cual se compara.** En este sentido, el empleado puede realizar 4 tipos de comparaciones en función del referente que escoja:

- **Yo interior.** La experiencia del empleado en otro puesto de trabajo dentro de la organización actual.
- **Yo exterior.** Las experiencias del empleado en otro puesto de trabajo fuera de la organización actual.
- **Otro interior.** Otra u otras personas dentro de la organización.
- **Otro exterior.** Otra u otras personas fuera de la organización.

## PRINCIPALES APLICACIONES DE LA TEORÍA DE ADAMS

De acuerdo con la teoría de la equidad, al momento en que los empleados perciben una desigualdad se pueden esperar las siguientes reacciones:

- **Que el empleado cambie sus aportaciones.** Por ejemplo, no esforzarse tanto.
- **Que el empleado cambie sus resultados.** Por ejemplo, los que trabajan a destajo pueden aumentar su paga produciendo más unidades de inferior calidad.
- **Que el empleado distorsione las percepciones del yo.** Por ejemplo, *“...creía que mi ritmo era moderado, pero ahora veo que trabajo mucho más que los demás”*.
- **Que el empleado distorsione las percepciones de los otros.** Por ejemplo, *“...el trabajo de mi compañero no es tan atractivo como me parecía”*.
- **Que el empleado escoja otro referente.** Por ejemplo, *“...no gano tanto como mi hermano, pero me va mucho mejor que a mi papá cuando tenía mi edad”*.
- **Que el empleado abandone la empresa.** Por ejemplo, la renuncia.

### La motivación en la práctica: programas orientados a la mejora de la motivación

A lo largo de este apartado se responderá a la siguiente pregunta: ¿cómo se lleva la teoría a la práctica organizacional? Para ello se analizarán políticas comunes como (1) la gestión por objetivos, (2) los programas de participación de los empleados y, (3) los programas de pago variable.

#### Gestión por objetivos

**En la gestión por objetivos (en adelante GPO) se busca fijar objetivos de forma participativa.** Esta propuesta surgió hace aproximadamente 50 años, como forma de aprovechar las metas u objetivos para motivar a las personas, en lugar de controlarlas. Estos objetivos deben ser tangibles, verificables y mensurables.

**La GPO tiende a convertir los objetivos generales de la organización en objetivos específicos,** para cada nivel sucesivo (divisional, departamental, individual) dentro de la organización (flujo descendente). Pero también la GPO funciona de forma ascendente dado que los directores/gestores de las unidades inferiores, participan en la fijación de las metas. El resultado es una jerarquía que vincula los objetivos de un nivel con los del siguiente.

En cuanto a los empleados, este sistema de gestión provee objetivos específicos de desempeño individual.

Los sistemas de GPO, cuentan con 4 características: (1) especificidad de las metas, (2) toma participativa de decisiones, (3) plazo explícito y (4) retroalimentación sobre el desempeño.

## RELACIÓN ENTRE LA GPO Y LA TEORÍA DE LOCKE

La GPO propone fijar metas específicas, que sean asequibles y, ofrecer una retroalimentación. **En concordancia con la teoría del establecimiento de metas (Locke), la GPO será más eficaz en la medida en que las metas tengan una dificultad que obliguen a las personas a esforzarse.**

## LA GPO EN LA PRÁCTICA

En la práctica, en muchos casos, la implementación de la GPO no incluye los puntos 2 y 4, de manera que su efecto motivacional queda comprometido.

## Programas de participación de los empleados

La participación de los empleados se define como un proceso participativo que aprovecha las capacidades de los empleados y se enfoca a incrementar el compromiso.

La **finalidad de estos programas** reside en que al hacer participar a los empleados en las decisiones que los afectan e incrementar su autonomía, estos serán más productivos y se sentirán más satisfechos con su trabajo.

La participación de los empleados contribuye a alcanzar el compromiso laboral. Todas las formas de participación comprenden alguna clase de compromiso por parte de los empleados.

A continuación, se presentan dos ejemplos con tipos de programas en los que se pone en práctica la participación de los empleados.

## Gestión participativa

La característica que define a los programas de administración participativa es la toma de decisiones conjunta. En este caso, los empleados comparten una medida significativa del poder de decidir con sus superiores inmediatos.

Para que la administración participativa funcione se deben cubrir las siguientes condiciones: los temas en los que participan los empleados deben ser relevantes para sus intereses, los empleados deben ser competentes y contar con los conocimientos necesarios y, debe existir confianza entre todas las partes.

Son diversas las razones por las que la administración comparte el poder de tomar decisiones con los empleados, poniendo en práctica el programa de administración representativa:

- **A medida que los trabajos se hacen más complejos**, los directores/gestores ya no cuentan con el conocimiento específico que tienen sus empleados. De esta forma mediante la participación, logran aportes de los que más saben y el resultado es que se toman mejor las decisiones.
- **La interdependencia entre las tareas que realizan los empleados** exige que consulten con integrantes de otros departamentos y unidades, acentuando la necesidad de que se reúnan para resolver cuestiones que involucran a todos.
- **La participación incrementa el compromiso** con las decisiones que se toman.
- **La participación ofrece a los empleados una recompensa intrínseca** ya que hace que su trabajo sea más interesante, autónomo y significativo.

### Círculos de calidad

Los **círculos de calidad** surgen en Estados Unidos y pasaron a Japón en la década de 1950. Estos se popularizaron en Estados Unidos y Europa en la década de 1980.

**Un círculo de calidad consiste en un grupo de 8 a 10 empleados y supervisores que comparten una responsabilidad.** Se reúnen periódicamente, por lo general cada semana en horario de trabajo y en las instalaciones de la empresa, para discutir los problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y emprender acciones correctivas o mejoras en general. Pero la administración tiene el control sobre la decisión final de implantar o no las soluciones propuestas.

A través de los círculos de calidad los empleados tienen más probabilidades de participar en cuestiones relacionadas a la productividad.

### RELACIÓN ENTRE LOS PROGRAMAS DE PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS Y LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

La participación de los empleados se sustenta en varias de las teorías de motivación. En términos de la **teoría de McGregor**, la **Teoría Y** corresponde a la administración participativa, mientras que la **Teoría X** es propia de un estilo más autocrático de gestión.

Considerando la **teoría de los 2 factores de Herzberg**, los programas de participación de los empleados pueden brindarles una motivación intrínseca al aumentar las posibilidades de crecimiento, de responsabilidad y participación en el trabajo en sí.

## Programas de compensación total

Muchas veces, las empresas consideran que la principal herramienta de motivación que tienen en sus manos es el salario que ofrecen a sus trabajadores y, por tanto, la única manera de mejorar la motivación es a través de incrementos salariales. Aunque el dinero es indudablemente un elemento crucial en la relación laboral, en realidad, el abanico de modalidades para compensar el trabajo y esfuerzo de los trabajadores es mucho más amplio.

Si consideramos la compensación total como cualquier vía por la cual la empresa puede premiar el esfuerzo de sus colaboradores, entonces este abanico puede incluso incluir herramientas que no requieren un coste para la empresa, tal como se muestra en la Figura 7.

Las compensaciones monetarias son aquellas que tienen un coste para la empresa, y coinciden con el concepto de retribución. Entre éstas se pueden distinguir dos tipos: las compensaciones monetarias directas, o remuneración, que consisten en los diferentes elementos de la paga del trabajador, tanto si son fijos y no ligados al rendimiento, como el salario, como si son variables y ligados al rendimiento, como los incentivos. Y las compensaciones monetarias indirectas, en las que el trabajador no recibe directamente dinero, sino beneficios con valor monetario (es decir, por los que tendría que pagar si quisiera obtener). En este caso, la empresa incurre en costes que no están sujetas a retenciones y otras cargas fiscales.

Las compensaciones no monetarias son aquellas que quedan desvinculadas de elementos económicos. Pueden constituir un elemento motivador tanto o más fuerte y, sobretodo, sostenible, que las compensaciones monetarias. Algunas de estas compensaciones tienen a ver con el **contexto** en el cual se desarrolla el trabajo, por ejemplo facilitando o incluso estimulando la posibilidad de relaciones sociales en el trabajo (satisfiriendo así las necesidades sociales de la jerarquía de Maslow). Otras están relacionadas con el propio contenido del trabajo, asegurando que es posible desarrollar una motivación intrínseca (tal como se ha visto en la teoría de Herzberg) a partir de diseños enriquecedores del puesto de trabajo. Estas características deseables del puesto de trabajo pueden implementarse para todos los trabajadores de la empresa, como utilizarlos como “premio” a aquellos que mejores rendimientos obtienen. Por ejemplo, en algunas empresas se establece un sistema de asignación de nuevos proyectos o tareas en el cual los trabajadores con mejores rendimientos pueden elegir en primera instancia entre los proyectos disponibles.

**Figura 7. Componentes de la compensación total**

Compensación monetaria		Compensación no monetaria	
Directa	Indirecta	Contexto trabajo	Contenido trabajo
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salario</li> <li>▪ Remuneración variable</li> <li>▪ Reparto de beneficios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seguros</li> <li>▪ Vacaciones adicionales</li> <li>▪ Ayudas transporte, escuela, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actividades sociales</li> <li>▪ Reputación de la empresa y el puesto</li> <li>▪ Instalaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asignación de tareas interesantes o retantes</li> <li>▪ Posibilidad de elegir proyectos</li> </ul>

A partir de una gran variedad de combinaciones entre estos elementos de la compensación y de conocer las preferencias de sus mejores empleados, las organizaciones pueden llevar a cabo diversas iniciativas para atraer, retener y motivarlos.

### **RELACIÓN ENTRE LOS PROGRAMAS DE PAGO VARIABLE Y LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN**

Los **programas de pago variable** tienen una **relación muy importante con las teorías de las expectativas**. Más precisamente, los empleados deben percibir una relación estrecha entre su desempeño y las remuneraciones que reciben, para llevar al máximo su motivación.

A su vez, los incentivos a grupos y los incentivos corporativos, refuerzan y alientan la motivación de los empleados. Es una forma de que se ligan las metas u objetivos personales, a los intereses del departamento o de la organización.

Sin embargo, existen diferentes opiniones y evidencias en cierto modo contradictorias en relación a los efectos de la retribución variable sobre la motivación en la práctica.

Vistos los diferentes elementos sobre la motivación y cómo ésta representa la pieza clave para que la contribución a la organización no sea meramente un intercambio de tiempo pasado en la empresa por dinero, sino esfuerzo por recompensas, es importante tener siempre presente este concepto amplio de "recompensa", ya que podemos conseguir abrir mucho más el abanico de maneras de motivar a los trabajadores más allá de los aspectos monetarios. En este sentido, hay muchas más posibilidades para que tanto la dirección general de la empresa como los directivos de línea puedan aplicar recompensas a sus colaboradores más allá de sueldos o incentivos sobre los que muchas veces no tienen posibilidad de decidir... es solamente cuestión de conocer las necesidades de sus colaboradores, y como siempre, un poco de imaginación.



## **Bibliografía**

- Daft, R.L. y Marcic, D. (2006). *Introducción a la Administración*. México: Thomson.
- Dolan, S.L.; Valle Cabrera, R. y López Cabrales, A. (2014). *La gestión de personas y del talento. La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI*. Madrid: McGraw Hill.
- Leal Millán, A., de Prado Sagrera, A.A., Rodríguez Félix, L. y Román Onsalo, M. (1999), *El factor humano en las relaciones laborales*, Madrid: Ediciones Pirámide.
- Rees, D.W. y Porter, C. (2003), *Habilidades de Dirección*, Madrid: Thompson.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a ed.). México: Pearson Educación.
- Snell, B. (2009) *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw Hill.
- Valverde Aparicio, M. (coord.) (2002), *Recursos Humanos I*, Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

## Capítulo III

### La supervisión, elemento fundamental para el logro de los objetivos organizacionales

*Teodora González Rodríguez*

*Ofelia Tapia García*

*Lauro Fernández Vidal*

*Javier Gómez López*

Universidad Veracruzana

#### Introducción

En gran medida, el éxito de las organizaciones depende de la eficiencia y eficacia con que es implementado y ejecutado el proceso administrativo en la realización de sus actividades, independientemente de las etapas que lo integran. En este proceso, cuyos aspectos cualitativos y cuantitativos provocan diferencias entre los autores, uno de los elementos fundamentales para la ejecución de las actividades formuladas en la planeación es la supervisión. Ésta es una función directiva que se considera como la parte operativa del proceso administrativo en donde se ejecutan las actividades diseñadas con el afán de lograr los objetivos organizacionales.

Una de las fases de la dirección en las organizaciones es que se supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes (Reyes Ponce, 2010), por tanto la supervisión es fundamental para cualquier conjunto de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que se integran con el fin de producir un bien o prestar un servicio.

Es fundamental destacar la importancia que este elemento del proceso administrativo tiene en la fase de la dirección para alcanzar exitosamente los objetivos organizacionales propuestos; para ello, se exponen algunos temas básicos, así como un análisis conceptual de manera que el lector reúna elementos suficientes para conformar su perspectiva profesional.

#### Conceptualización

La palabra “supervisión” desde el punto de vista etimológico, se deriva de dos voces latinas, súper que quiere decir “sobre, exceso o grado sumo” y visión, que significa “acción o efecto de ver”, esto es: “acto de la potencia visiva”; luego etimológicamente “supervisión” significa: “mirar desde lo alto” (Lemus, 1975)

Existen diversas definiciones de “supervisión”, a continuación se presentan algunos conceptos aportados por autores que han enriquecido este tema:

**Tabla 1: Conceptualización de Supervisión**

AUTOR	CONCEPTO
García Martínez y Münch Galindo	Vigilar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente denominando a la persona encargada de llevar a cabo esta actividad como “supervisor”.
Real Academia Española	Acción o efecto de supervisar, es decir, ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros.
Phil Bartle	Observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo en un proyecto o programa, siendo un proceso de recogida rutinaria de información sobre todos los aspectos del proyecto, de manera que se controle el progreso de las actividades.
Harold Koonts y Heinz Weihrich	Es la constante observación, identificación, análisis y registro de todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo en un dentro de un área de trabajo específica
Bounds y Woods	Acción que permite ubicar desde otra perspectiva a quien la ejerce, debido al conocimiento, experiencia y en particular a las habilidades desarrolladas en el área educativa.
Paul J. Kruse	Es el arte de seleccionar, desarrollar, coordinar y dirigir asistencia a fin de asegurar los resultados deseados.
Burton y Barr	Es el estudio y análisis de todo el sistema de enseñanza y aprendizaje a través de muchas funciones diferentes que operan mediante un programa planeado que deriva de la necesidad de situación.

Fuente: Elaboración propia en base a los autores consultados

Con base en lo anterior, podemos considerar que, la supervisión es un proceso que se da cuando una persona realiza actividades a través de otros e inspecciona que se realicen eficientemente para lograr los objetivos organizacionales.

La supervisión muestra ciertas características que la definen, algunas de las cuales se mencionan a continuación:

1. La supervisión debe ser cooperativa: debe desenvolverse en un espíritu de colaboración, como espíritu de tolerancia y respeto por la opinión de los demás.
2. La supervisión debe respetar las diferencias individuales: los modos de ver del supervisado no siempre coinciden con los del supervisor, deben ser aceptados por este si son positivos y correctos.

3. La supervisión debe de ser científica: debe de utilizar los recursos de la observación, de la investigación y de la experimentación para llegar a conclusiones de valor científico.
4. La supervisión debe hacer uso de diferentes técnicas: es recomendable incluir en el plan de trabajo las diferentes técnicas de supervisión: visitas, reuniones y entrevistas.
5. La supervisión debe ser continua y progresiva: la continuidad, la progresión y el espíritu de renovación son necesarios en una supervisión que propicie el progreso de la enseñanza. Debe seguir un plan inteligentemente elaborado, con objetivos claros y bien definidos. (Milichio, 2015)

Lo anterior nos conduce a las siguientes interrogantes ¿Qué habilidades debe tener el recurso humano para ejercer la función de supervisor?, ¿Cuáles son las actividades que debe desempeñar un supervisor? Temática que se analiza en los siguientes apartados.

### **Habilidades básicas del supervisor**

“El conocimiento y la habilidad especial más obviamente necesarios para el supervisor, se refieren a sus responsabilidades como administrador de producción. Una parte importante de lo que necesita aprender el supervisor es técnica; otra parte, quizá más difícil, tiene que ver con las actitudes y puntos de vista del supervisor. Debe observar los problemas bajo el punto de vista de la organización total. Debe observarla cómo es para los propietarios y gerentes y cómo es para los miembros de su cuadrilla” (Yoder, 1970).

El supervisor juega un papel importante en la empresa, pues es considerado un puente entre la administración y los empleados, y se visualiza como:

Persona clave: Sirven como enlace de comunicación vital en la cadena de autoridad de la organización. Son como el eje de la rueda alrededor de la cual giran todas las actividades.

Persona en el medio: Debido a que no son “ni de arriba, ni de abajo”, los supervisores deben interactuar y reconciliar las fuerzas opuestas y las expectativas en competencia de la alta administración y los trabajadores. Si no resuelve, este papel conflictivo crea frustración y estrés en los supervisores. (Robbins, 2007)

Los supervisores efectivos deben tener la capacidad de ejercer una influencia sobre sus superiores Rensis Likert (1969), al mismo tiempo que sus subordinados reaccionan favorablemente a experiencias que consideran que apoyan y contribuyen a su sentido de importancia y valía personal.

Debe un supervisor conocer sus responsabilidades y ser hábil al instruir a su personal, con la finalidad de lograr resultados óptimos en beneficio de la organización, liderando e impulsando a su equipo de trabajo de manera que les sirva como un soporte y motivación.

Por otra parte, no sólo basta cumplir con las actividades asignadas, para el supervisor también es fundamental contar con la capacidad de mejorar los métodos de trabajo de manera que no se pongan en riesgo los intereses de la entidad económica y demostrar su talento para responder con decisiones acertadas a situaciones inesperadas. Estos dos últimos aspectos pueden ocasionar conflictos entre los directivos y los supervisores, sin embargo, el alcance de los objetivos organizacionales depende en gran medida de las iniciativas de sus trabajadores, mismas que van acompañadas con la delegación de funciones y autoridad, por tanto, las propuestas que hagan los supervisores, deben ser tomadas en consideración.

### **Actividades administrativas básicas del supervisor**

Es necesario indicar que existen diferentes tipos de supervisores dependiendo de la línea en que les corresponde trabajar dentro de la organización, sin embargo existen actividades netamente administrativas que un supervisor debe realizar y es que en muchas ocasiones se tienen dudas sobre las acciones que éstos ejecutan, principalmente los individuos que desean ocupar este puesto por la importancia que tiene en la estructura organizacional.

Para Reyes Ponce (2010) “supervisar es sinónimo de distribuir el trabajo, saber tratar a su personal (relaciones humanas), calificar e instruir a su personal, recibir y tratar las quejas de sus subordinados, realizar entrevistas con los subordinados, hacer informes, reportes, etcétera, conducir reuniones aunque sean pequeñas, mejorar los sistemas a su cargo, coordinarse con los demás jefes y mantener la disciplina entre su grupo de trabajo”.

Por su parte Dale Yoder (1970) indica que “las funciones de los supervisores dependen del área en que se desempeñen agregando a lo antes indicado, el cuidado del equipo y materiales, asignación de trabajo, mantenimiento de los estándares de cantidad y calidad en la producción, la obtención de materiales, la prevención de accidentes, el reclutamiento, el entrenamiento de los miembros de su cuadrilla, poner en vigor las reglas y disciplinas de su taller, impulsar y mantener la moral, resolver quejas, arreglar transferencias, evaluar a los trabajadores, conceder ajuste en el salario y mantener la comunicación efectiva con los niveles administrativos más altos”.

Igualmente, ser supervisor implica intervenir como consejero en los conflictos de los trabajadores; en relación con las políticas de la organización: debe interpretarlas y transmitir las a sus miembros, debe vigilar y garantizar la seguridad de sus integrantes y debe aplicar de manera eficaz los recursos que se le proporcionen.

El supervisor en su capacidad de liderazgo se ordena a no presionar y a crear los espacios de comunicación que permitan que los trabajadores se sientan partícipes del esfuerzo común con el fin de levantar las barreras que impiden el desarrollo de las potencialidades de su equipo. (Frias, 2001)

Una de las actividades fundamentales, vital para todo supervisor, es desempeñar el papel de liderazgo y dirección, ser un ejemplo para sus colegas y subordinados, además, mantener un ambiente armonioso entre sus compañeros; debe buscar su transformación de *líder asignado* a *líder seleccionado* por el grupo.

Supervisar es una manera de dirigir, brindar apoyo y de mantenerse informado sobre el trabajo desempeñado por el equipo del cual se está a cargo. Asimismo, las obligaciones de un supervisor pueden incluir la formación de los nuevos trabajadores, la asignación y creación de proyectos, asegurarse de que los objetivos sean llevados a cabo correctamente, brindar apoyo, colaborar en los proyectos o las actividades e imponer medidas disciplinarias.

El cumplimiento adecuado de las muchas responsabilidades impuestas al supervisor, requieren que no solamente posea muchos talentos, sino también que esté en posibilidad de integrarlos y ejercerlos en el momento preciso. Durante el día promedio de trabajo, el tiempo del supervisor se ocupa considerablemente en enfrentarse con diversos problemas, aprovechando su fuente de conocimientos y su repertorio de habilidades.

Para Chrudden & Sherman (1963) el supervisor desempeña un papel principal en las comunicaciones de la organización, puesto que la administración, a menudo, depende de él para que interprete las políticas de la compañía a los empleados, de tal forma que éstos, las comprendan y acepten. El supervisor debe también estar en posibilidad de comunicar los sentimientos de sus subordinados a la administración y de informar a ésta del proceso y los problemas de su departamento. Además tiene la habilidad de dar órdenes y direcciones claras que sean aceptadas y llevadas a cabo; conducir entrevistas y discusiones en forma satisfactoria y comunicarse con los subordinados para mejorar sus aptitudes y la ejecución de su trabajo.

Según Guest (1956) Si bien algunos empleados se quejan de la monotonía, los supervisores desearían a menudo poder gozar de algún tiempo en que no se introdujese nada nuevo en su programa diario de trabajo.

## Responsabilidades del supervisor

Aunque los supervisores en lo individual son responsables de una pequeña parte del desempeño de la compañía, colectivamente comparten la responsabilidad del todo. (Bounds & Woods, 1999)

La responsabilidad para Jauregui (2006), es un aspecto indispensable en la supervisión. Es el compromiso de cumplir y hacer cumplir su trabajo y el de los supervisados.

El supervisor competente debe conocer cabalmente cada una de las áreas de responsabilidades para que de esta forma establezca objetivos precisos.

En la siguiente tabla 2 se presentan las áreas de responsabilidad de un supervisor:

**Tabla 2: Áreas de responsabilidad del supervisor**

Área de responsabilidad	Descripción
Operaciones	Se refiere a las actividades que tienen que ver con la producción o área productiva del departamento.
Seguridad y Costos	Se refiere a la preservación de la integridad y protección del personal, equipos e instalaciones, así como a la reducción continua de los costos de operación.
Desarrollo del personal	Se refiere a la labor de supervisar empleados desde su primer día en el trabajo manejando su desempeño, e incluye entrenamiento y acciones disciplinarias.
Trabajo en equipo	Implican cuestiones como enlistar los esfuerzos cooperativos de quienes supervisa, promover diálogos abiertos, mantener una fuerte moral de equipo y generar la idea de logros y resultados a través del esfuerzo de todos.
Calidad y Clientes	Todos los aspectos del supervisor enfocados a la calidad del producto o servicio que ofrece el departamento y la empresa en su conjunto. Incluye la prevención de errores o problemas y el desarrollo de soluciones para la mejora continua.

Fuente: Elaboración propia con información del libro El papel del supervisor (Jauregui, 2006)

El proceso de inducción es también parte del rol del supervisor, ya que efectúa las presentaciones correspondientes de las personas directamente relacionadas con el puesto (Werther & Davis, 1987), su labor encierra un gran compromiso, ya que la complejidad de su función se ha visto incrementada por la actual dinámica de los cambios, la normatividad sobre el empleo a nivel mundial, la escasez de los mercados de trabajo, las organizaciones sindicales, las no gubernamentales y la nueva perspectiva que actualmente tienen los derechos humanos.

### ***Perfil del supervisor***

Es importante remarcar que el papel del supervisor no puede ser desempeñado por cualquier persona, sino que se debe cumplir con un conjunto de características y actitudes. A continuación se analizan dos propuestas que pudieran considerarse para generar el perfil del supervisor.

La primera descrita por el autor Patricio Frías en su libro “Desafíos de modernización de las relaciones laborales” en donde habla sobre tres actitudes importantes a considerar.

La segunda propuesta Bounds & Woods en el libro de “Supervisión” muestra 5 facetas importantes que todo supervisor debe desarrollar.

Los supervisores deben poseer actitudes y características que les permitan poder llevar a cabo la supervisión de manera eficiente y eficaz.

El perfil del supervisor según Patricio Frías (2001) define tres actitudes que el supervisor debe tomar en cuenta al momento de desarrollar tan importante papel.

#### ***a) Estilo de Liderazgo***

- Capacidad de formar equipos de trabajo, reconocimiento, liderazgo y de ser un agente de cambio.
- Capacidad para motivar a las personas y orientarlos a objetivos.
- Capacidad para apoyar y retroalimentar la gestión, centrándose en la tarea sin descuidar a las personas.

#### ***b) Orientación al trabajo en equipo***

- Comunicación eficaz a todo nivel.
- Creación de un ambiente propicio para favorecer la productividad.
- Capacidad de establecer relaciones interpersonales armoniosas.
- Reconocer a las personas de alto desempeño.

#### ***c) Organización y distribución del trabajo***

- Buena capacidad de planificación, organizando metas y planes de su unidad.
- Capacidad de definir políticas y procedimientos de su unidad.

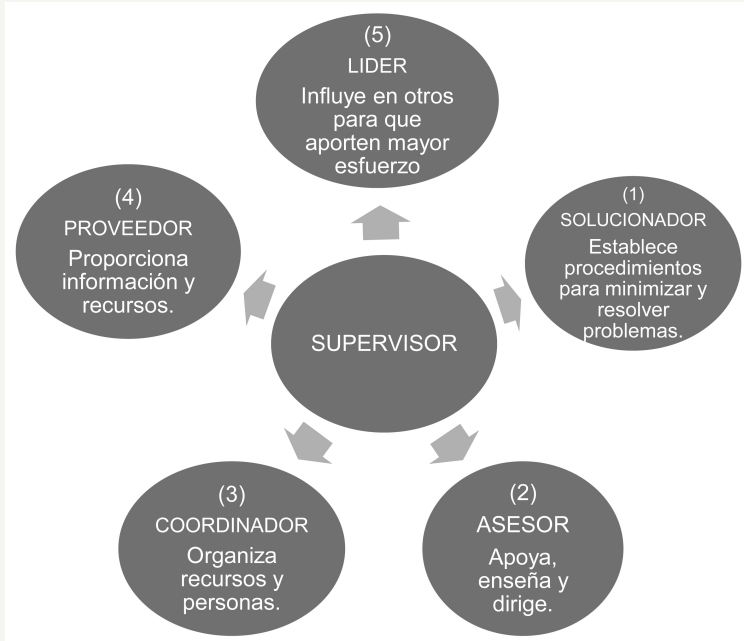
Algunas otras características mencionadas pueden ser: la capacidad de motivación, estilo participativo y retroalimentación.

Por otro lado, la segunda propuesta nos menciona un conjunto de facetas “claves” para el buen desempeño del supervisor. En 1999 Gregory M. Bounds y



John A. Woods proponen que el perfil del supervisor debe incluir 5 conductas, las cuales jugaran un papel importante en el rol del supervisor. A continuación se muestra en la figura 1 un esquema que define cada una de ellas.

**Figura 1: Facetas del supervisor**

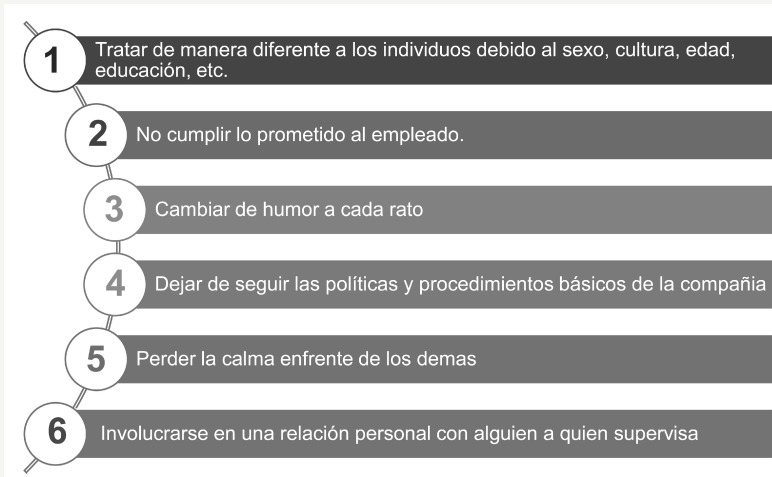


Fuente: Elaboración propia con información del libro Supervisión (Bounds & Woods, 1999)

Por lo que en relación al perfil, se concluye que la supervisión no es tarea sencilla y no existe un perfil definido, sino que dependerá de los requerimientos que la empresa demande.

Como se ha mencionado, los supervisores no nacen sabiendo desempeñar su papel, este funcionario deberá adoptar diversas actitudes según el objetivo a supervisar, eso implica una capacitación constante. Por lo que el supervisor no está exento de cometer errores, como lo menciona Chapman (1991) en la guía para el nuevo supervisor, identificando los más comunes:

**Figura 2: Errores más comunes de un supervisor**



Fuente: Elaboración propia con información del libro Guía para el nuevo supervisor (Chapman, 1991)

El prepararse para evitar estos errores, es todo un desafío para el supervisor y el programa de capacitación diseñado para su puesto.

### **Ética y Responsabilidad Social del supervisor**

Para Bounds & Woods (1999) los términos Ética y Responsabilidad Social suelen utilizarse indistintamente para significar lo que es correcto, bueno o aceptable. Aun cuando los conceptos se sobreponen, los términos tienen significados distintos y pueden ser diferenciados en términos de profundidad. La ética se refiere a la moralidad de una acción o decisión, o a distinguir entre el bien y el mal. La responsabilidad social, en un sentido más amplio se refiere al impacto de una organización en la sociedad que va más allá de hacer lo que moralmente es correcto.

*Los supervisores y la ética.* Las personas esperan que los supervisores y gerentes, por naturaleza de sus puestos hagan lo que es correcto y eviten lo que es incorrecto. No obstante, con frecuencia enfrentan situaciones para las cuales no existen decisiones claramente correctas o equivocadas. Por ejemplo, si una empresa suspende actividades que contamina al ambiente, los costos pueden ser tan grandes que ocasionen que la compañía pierda dinero y tenga que despedir personal.

Los supervisores pueden enfrentar dilemas éticos relativos al uso de información valiosa de la competencia, obtenida a través de medios no lícitos, como el conseguirla de amistades que trabajan en otra empresa. La mayoría de las compañías tienen políticas relativas al comportamiento ético y es

mejor seguir tales políticas con toda rigidez. Aun cuando tales políticas no estén por escrito, opte por lo sano y adopte el enfoque ético.

*Los supervisores y la responsabilidad social.* La responsabilidad social implica con frecuencia “ir más allá del deber” o contribuir más a la sociedad que la simple creación de trabajo, utilidades, bienes y servicios valiosos. Un ejemplo son los muchos negocios que emprenden actos socialmente responsables de filantropía al donar tiempo o dinero a causa sociales como mejorar escuelas, asistir a los pobres y reconstruir comunidades después de los desastres naturales.

Las decisiones que afectan a la responsabilidad social normalmente son competencia de la alta gerencia pero influyen en todos los que trabajan para la compañía. Por ejemplo, las empresas pueden ofrecer tiempo libre con sueldo a los empleados para que realicen trabajo de beneficencia, vayan a votar, presten servicios en un jurado o participen en la reservas de las fuerzas armadas.

Los supervisores impulsan el éxito de las acciones éticas y socialmente responsables, al participar ellos en estas actividades y al alentar a los empleados a que hagan lo mismo y que se sientan bien por haberlo hecho. (Robbins, 2007)

### **Modelos o técnicas de supervisión**

Si bien se definió el perfil del supervisor anteriormente, para Rodríguez (2005) la supervisión puede darse en distintos escenarios denominados “modelos”, en cada uno de ellos el supervisor debe optar por acciones relacionadas con la situación del momento.

A continuación, se puntualizan los modelos propuestos por este autor:

#### ***La supervisión individual***

Permite el desarrollo de una práctica profesional y personal, para que cada miembro del personal alcance su grado de experiencia y de confianza, y trata las necesidades que no se pueden alcanzar o que pueden ser de algún modo algo problemáticas, cuando se habla de ellas en grupo.

La sesión proporciona el reconocimiento del trabajo bien hecho y ofrece un foro para una discusión de la práctica, al tiempo que capacita a los individuos para que reflexionen sobre sus desarrollos técnicos; da tiempo a que el supervisor y el supervisado puedan evaluar la calidad de la práctica con alguna privacidad. Y puede haber un acuerdo personalizado para asistir a ambas partes tanto en la negociación de la dirección de personal como en el desarrollo personal.

### ***La supervisión grupal***

La supervisión de grupo reduce el impacto de los choques de personalidad o las ideas de imposición del supervisor sobre el supervisado. Se recomienda que el grupo debería ser lo más pequeño posible, que el personal debería estar al mismo nivel de desarrollo profesional y que se debería dedicar más atención a asegurar que las sesiones no se conviertan en sesiones de dirección o en un espacio de quejas, más apropiado para reuniones de personal.

### ***La supervisión formal***

Es la supervisión por la que un trabajador ayuda a otro a mejorar su práctica en un nivel óptimo y en la que el supervisado es formalmente responsable ante el supervisor.

### ***La supervisión informal***

En general no se contempla como el modelo más fiable: las charlas *ad hoc* (Charlas específicas) no dejan tiempo a los individuos para que reflejen de antemano la agenda en su trabajo o planificación, ni permiten que se registren estos tipos de discusión.

### ***La supervisión directa***

Es bastante nueva para las organizaciones de base, es un tipo de supervisión de los trabajadores que implica un aprendizaje a partir de la observación en el trabajo. La supervisión “en vivo” y la supervisión “sobre el terreno”.

### ***La supervisión indirecta***

Es normalmente el principal enfoque disponible para la mayoría de supervisores que no pueden observar directamente los contactos que el miembro del personal está haciendo y las técnicas que emplea. El supervisor se ha de imaginar la realidad, basándose en métodos de libre asociación o de discusión de temas, grabaciones y posiblemente algunos ejercicios sobre experiencias, como juego de roles o simulaciones para ayudar al supervisado.

Por otro lado Likert (1969) menciona que la supervisión se define por cuatro estilos: autoritario, coercitivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo. Esta apreciación del autor, muestra la ineludible relación que existe entre el ejercicio del liderazgo, la dirección y la supervisión.

#### ***a) Estilo Autoritario***

Es un estilo administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el estilo más duro y cerrado.

El autor expone que este estilo de supervisor no confía en los subordinados ni se les permite participar en la resolución de problemas. La comunicación

se da de forma vertical, de arriba hacia abajo y los subordinados no se sienten libres de comunicarse con sus superiores.

### ***b) Estilo Autoritarismo Benevolente o Paternalista***

Es un estilo administrativo autoritario que constituye una variación atenuada del estilo Autoritario. Este centraliza las decisiones en la alta dirección y esporádicamente se le permite al subordinado discutir problemas específicos de trabajo.

Su comunicación es relativamente precaria, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, así la alta administración se orienta con comunicaciones ascendentes seguidas de los niveles más bajos, como retroalimentación de sus decisiones.

### ***c) Estilo Consultivo***

Es un estilo que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo, como en los dos sistemas anteriores. En el, la arbitrariedad organizacional se va suavizando gradualmente.

Al decidir, se toman en cuenta la opinión y los puntos de vista de los empleados de niveles inferiores, pero la dirección mantiene el control. La comunicación es vertical en sentido ascendente, descendente y horizontal con otras áreas y colegas, hay libertad para tratar los problemas de la empresa.

Por otro lado las recompensas pueden ser económicas o de estatus. El empleado tiene motivos económicos relacionados con el ego y deseos de una nueva experiencia. Estas actitudes generalmente apoyan los objetivos de la organización, haciendo que el empleado coopere y compita con sus compañeros generando más productividad.

### ***d) Estilo Participativo***

Los empleados de los niveles organizacionales inferiores tienen capacidad de decisión. La dirección únicamente define políticas y directrices. La comunicación es vertical ascendente y descendente, horizontal y cruzada entre diferentes áreas y niveles jerárquicos. Se siente libertad para tratar asuntos de trabajo.

## **Recursos de Supervisión**

Los administradores pueden disponer de varios recursos y el aprovechamiento adecuado de todos ellos dependerá de la medida en que sistemáticamente se utilicen. A continuación se mencionan los más comunes:

1. *Planes de trabajo.* La única manera satisfactoria de saber lo que los colaboradores debe hacer, es determinar un plan de trabajo por escrito.

2. *Reuniones de trabajo.* Es conveniente que el administrador reúna periódicamente a su personal, para que les informe sobre el avance de su trabajo. La preparación de la reunión demandará atención tanto del administrador como del personal, y planearla a fin de no desperdiciar el tiempo, para lo cual los colaboradores deberán conocer con anticipación los aspectos a tratar, la fecha y lugar de la reunión.

3. *Visitas periódicas.* Según el trabajo lo permita y con la regularidad posible se deberá visitar a cada uno de los colaboradores en su área de trabajo. Es conveniente que ellos sepan, con anticipación, que el jefe irá, así podrán contar con tiempo para recabar datos respecto a sus problemas y planear adecuadamente sus actividades.

4. *Informes.* Si las juntas y visitas resultan insuficientes para mantener un buen contacto con el personal, hará falta que se les solicite la rendición de informes y deberá procurarse que éstos sean lo más sencillos posibles. (Bounds & Woods, 1999)

### La supervisión de las personas y procesos

La supervisión del trabajo del personal y los procesos se debe llevar a cabo a través del control. Esta es la etapa que da el seguimiento y mide el desempeño. Supervisar significa dar seguimiento, ver de cerca, observar, revisar el andamiaje de las cosas (Chiavenato, 2009)

El proceso de Control incluye las siguientes etapas:

**Figura 3: Proceso de Control**



Fuente: Elaboración propia con información del libro Administración de Recursos Humanos (Chiavenato, 2009)

Establecimiento de estándares.- El proceso de control inicia con el diseño de los patrones tomando como base los objetivos establecidos en la planeación.

Supervisión del desempeño.- Consiste en obtener información de lo que realmente están haciendo las personas y como se llevando a cabo los procesos.

Comparación del desempeño con los estándares deseados.- Reside en co-tejar lo ejecutado por las personas a través de los procesos con lo planeado (estándares).

Acción correctiva.- Si la diferencia entre lo realizado y lo planeado es significativa, se llevará a cabo esta acción. Cuando las actividades y los procesos se estén cumpliendo no será necesaria.

### **Bibliografía**

- Bounds, G. M., & Woods, J. A. (1999). *Supervisión*. México: thomson.
- Chapman. (1991). *La guía para el nuevo supervisor*. Trillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chruden, H. J., & Sherman, Jr, A. W. (1963). *Administración de personal*. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- Frias, P. F. (2001). *Desafíos de modernización de las relaciones laborales*. Lom Ediciones.
- García Martínez, J., & Münch Galindo, L. (1985). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Guest, R. H. (1956). Of time and the Foreman. *Personnel*, 478-486.
- Historia del pensamiento administrativo*. (2005). pearson.
- Jauregui, A. (2006). *El appel del supervisor*. México: Pax.
- Lemus, L. A. (1975). *Administración, dirección y supervisión de escuelas*. Argentina: Kapelusz.
- Likert, R. (1969). *Un nuevo método de gestion y dirección*. Deusto.
- Milicchio, b. d. (2015). *temas de gestion institucional y supervisión*. Dunken.
- Reyes Ponce, A. (2010). *Administración moderna*. México: Limusa S.A. de C.V.
- Robbins, S. P. (2007). *Supervisión*. pearson.
- Rodríguez, A. C. (2005). *ulpgc*. Retrieved from ulpgc: [http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38194/tema\\_3\\_la\\_supervision\\_profesional.pdf](http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38194/tema_3_la_supervision_profesional.pdf)
- Solís Carcaño, R. G. (2004). La supervición de obra. *Revista de ingeniería UADY*, 55-60.
- Valencia, J. R. (2006). *Dirección Moderna en las Organizaciones*. Thomson.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1987). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Yoder, D. (1970). *Manejo de personal y relaciones industriales*. México: Compañía editorial continental S.A.

## Capítulo IV

### La Supervisión en las Organizaciones: Análisis de Casos

*Eduwiges González Rodríguez  
Saulo Sinforoso Martínez  
Francisco Trejo Molina  
Carlos Alberto González Rodríguez*

Universidad Veracruzana

#### **Introducción**

La Supervisión es una herramienta fundamental para que los objetivos planteados por cualquier tipo de organización se cumplan. Se puede contar con una adecuada planeación y organización de las actividades a realizar, pero si al momento de su ejecución ésta no es supervisada para identificar si se realizan tal como se determinó en la parte mecánica del proceso administrativo, el cumplimiento de los objetivos formulados por las organizaciones se ven amenazados.

En este apartado se describirán escenarios en donde se evidencia la importancia que tiene la supervisión en las entidades económicas: el primero con ejemplos de proyectos federales, sistemas de producción en ambientes controlados y un sistema de producción de maíz; un segundo contexto en el área de la construcción y un tercero en el área de los servicios contables.

#### **Importancia de la Supervisión para las Organizaciones del Sector Agrario**

La supervisión es una herramienta fundamental no sólo para empresas comerciales e industriales, sino también para aquellas del sector primario.

#### ***Proyectos Agrarios***

Al no supervisar los proyectos agrarios se corre el riesgo de que éstos fracasen, principalmente los que son financiados por el Gobierno Federal bajo el rubro de “Fondos perdidos”.

Un caso es el que se presentó en el ejido Plan de San Luis del Municipio de Acahualtán, Veracruz, en donde un grupo de mujeres indígenas recibió recursos económicos a través del Programa de Organización Productiva para Mujeres Indígenas (POPMI), cuyo objetivo es brindar apoyos económicos a este sector de la población para realizar actividades pecuarias, agrícolas,



acuícolas, forestales, artesanales y de servicios (panaderías, tiendas de abarrotes, papelerías, entre otras); en donde los productos derivados de dichas actividades se destinarían al autoconsumo o a la comercialización con apoyo de asistencia técnica y capacitación.

El recurso financiero fue proporcionado a las mujeres indígenas con la finalidad de sembrar hortalizas de traspatio y criar aves de corral, sin embargo el resultado no fue el esperado.

En parte, el fracaso se debió a la ineficiencia por parte de las autoridades competentes, quienes otorgaron el crédito y no dieron seguimiento a todo el proyecto, dejando a la deriva a las señoras, no supervisaron paso a paso todo el proceso de producción, desde la compra de los insumos hasta la cosecha, por ejemplo recursos otorgados para los fines que el programa perseguía se ocuparon para otros fines.

Este caso nos muestra que la ausencia de la supervisión en un proyecto agropecuario por parte de los responsables y la inexperiencia de las mujeres acreditadas fueron factores que contribuyeron al fracaso del proyecto.

### ***Sistemas de producción en ambientes controlados***

En un sistema de producción de ambientes controlados o agricultura protegida, por ejemplo en un invernadero en el trópico húmedo, debemos de contar con una aduana que nos permita reducir los riesgos de plagas, ya que estas tienen ciclos de vidas muy cortas, a veces menores de 30 días. Se debe supervisar todo el proyecto desde que se establece el almácigo hasta la cosecha, seguir una metodología que nos permita darle orden a todas las actividades.

Después que se realice el trasplante, cuidar que las plantas que mueren se deben sustituir, después estar atento del riego y la fertilización, estas van cambiando obedeciendo a la etapa fisiológica de la planta, también existen otras labores, polinización, poda y el tutoreo, dependiendo del cultivo, el control de enfermedades que pueden ser con productos orgánicos o químicos, estos últimos se deben inspeccionar desde la dosis que se use hasta la aplicación, que lleven la protección adecuada quienes lo aplican hasta los días de "intervalo de seguridad", que nos determina cuando podemos cosechar o consumir los frutos, también es importante la comercialización, pues una de las ventajas de producir en invernadero es que podemos vender un producto que no hay en el mercado.

Si nosotros no supervisamos cada una de las actividades que se realizan diariamente, no podríamos terminar satisfactoriamente nuestro proyecto productivo, estar atentos en cada uno de los pasos nos asegura un fin exitoso.

### ***Sistema de producción Maíz***

Es muy importante la planeación del sistema de producción de Maíz en el sur de Veracruz, porque es una agricultura de temporal o también llamada agricultura de riesgo, aquí no podemos controlar algunos factores esenciales como son; el agua y el viento. Para tener buenos resultados en la producción, debemos de estar muy pendientes para preparar la tierra, tener oportunamente la maquinaria y los implementos que se necesiten para arreglar el terreno, después seleccionar la semilla que sean resistentes a ciertas enfermedades, ver el potencial de rendimiento y su desarrollo en temperaturas altas, días a floración o días a cosecha, es muy común que los agricultores no tomen nota, considerando que para siembras futuras vuelvan a utilizar el mismo material, si les fue muy bien, pero también en caso contrario, para no volver a ocupar esa semilla. El responsable del sistema de producción debe inspeccionar la aplicación, llámese, insecticidas, herbicidas, fungicidas, etc., está obligado a supervisar la calibración del equipo que van a utilizar para ser eficientes en el uso del agua y las dosis, de los productos, pero también algo esencial es conocer el "intervalo de seguridad", que significa cuantos días después podemos cosechar o consumir los frutos que fueron tratados con algún agroquímico ya sea en campo o en almacén, antes de comercializarlo.

### **El Ramo de la Construcción y su relación con la Supervisión**

Respecto al ramo de la construcción, la supervisión forma parte de las funciones administrativas de la Dirección y del Control de la organización e implica un conjunto de acciones de inspección que desempeña una persona física o moral llamada Supervisor, con conocimientos técnicos, legales, administrativos y de control de calidad sobre una obra o servicio relacionado con la misma, con objeto de lograr que se cumpla con lo establecido en planos y especificaciones y contribuir a que las actividades se realicen con la calidad y tiempo definidos en el proyecto.

La supervisión, además de la acción de constatar y certificar, también implica la observación regular y el registro de los avances y por menores de las actividades que se lleven a cabo diariamente y que estén contenidas dentro del programa de Obra. Esta información debe ser comunicada a través de informes periódicos previamente establecidos, mismos que posibilitarán la toma de decisiones de situaciones críticas que requieran seguimiento especial, así como las diferencias entre las actividades programadas y las no ejecutadas, para la aplicación de penas convencionales, o la celebración de convenios. De igual manera, debe dar asistencia técnica y participar en la solución de los problemas que se presenten durante el desarrollo del proyecto.

El concepto completo aplicado al desarrollo de una obra, comprende la inspección en el control de calidad de cada actividad, el registro e informes del desarrollo de la obra, la asistencia técnica, la asesoría en la toma de decisiones para la solución de problemas y verificar la debida terminación de los trabajos dentro del plazo convenido. Algo fundamental: la Supervisión debe ejercerse en forma profesional y nunca en forma personal; así mismo debe crear un ambiente de respeto, armonía y confianza, entre las partes involucradas en el proyecto.

“El supervisor está facultado para dirigir la obra y tomar las decisiones correspondientes a sus funciones que serán acatadas por la compañía contratista y apoyadas por la Dependencia, sin embargo no tiene autoridad para celebrar convenio alguno verbal o escrito, que modifique en cualquier forma los compromisos contractuales entre la Dependencia y la Contratista” (Felipe, 2004).

En ese sentido Cesar (2003) manifiesta que “La labor de un supervisor de obras va a depender de la complejidad del proyecto, desde verificar el trazo, alineamiento y niveles, hasta actividades complejas que impliquen habilidad, criterio y experiencia. En obras importantes, deben celebrarse en forma regular, sesiones de trabajo donde asistan los representantes de las partes involucradas, los principales contratistas y los responsables de trabajos tales como estructura, instalaciones, etcétera. Desde el inicio del proyecto debe fijarse fecha para las juntas, esto garantiza la asistencia, con lo que muchos de los problemas pueden ser resueltos antes de que ocurran o causen problemas y conflictos”.

La importancia de la supervisión en la construcción ha sido reconocida desde que esta actividad se profesionalizó. En un documento fechado en el año 97 d.C., Sixto Frontino, comisionado de aguas del Imperio Romano, escribió: “Ni una obra requiere mayor cuidado que aquella que debe soportar la acción del agua; por esta razón todas las partes del trabajo deben hacerse de acuerdo con las reglas del arte, que todos los obreros saben, pero pocos cumplen”. Este importante constructor de hace casi dos mil años deja en claro que aun cuando el personal obrero sea competente, la labor de la supervisión es necesaria para garantizar que el trabajo cumpla con los requisitos y especificaciones establecidos.

En 1964, Jacob Feld, notable investigador de las fallas estructurales de los edificios de concreto, observó que en muchos casos las causas de los colapsos no provienen de la insuficiencia en el diseño, sino de la falta de competencia de la supervisión, y escribió: “La supervisión competente y estricta, casi inamistosa, parece ser la clave del problema de cómo prevenir fallas”. Muchos estudios han mostrado que gran parte de los problemas en las construcciones, tanto desde el punto de vista de la seguridad, como des-

de el punto de vista del servicio, no provienen del diseño, ni de los materiales, sino principalmente de la ejecución de la construcción. Por su parte Calavera (1996) reporta 51% de fallas atribuibles a la ejecución y 37% atribuibles al proyecto.

La supervisión de obra puede ser un factor determinante tanto para el éxito, como para el fracaso de un proyecto. Un número grande de problemas estructurales y de servicio en las construcciones no son atribuibles a deficiencias del diseño o de los materiales, sino principalmente, al mal desempeño de la supervisión. Es importante tener en cuenta que el supervisor es responsable de establecer su autoridad en la obra como resultado de su ejercicio profesional, y esto únicamente se logra si es capaz de guiar con éxito la conducta de sus subordinados para la consecución de las metas específicas del proyecto. En la medida que el supervisor colabore con su equipo humano dictando órdenes atinadas y oportunas, se convertirá en un líder y tendrá menos dificultades para ejercer la autoridad. Otra competencia con la que debe contar un supervisor, además de las competencias necesarias para afrontar los problemas de carácter técnico y humano, es el de contar con un conjunto de valores y actitudes positivas para un adecuado desempeño de su labor. El fracaso de un proyecto atribuido a una deficiente supervisión no únicamente se da por incompetencia técnica o por fallas en la interacción humana, sino también por el desapego de la ética profesional. Al respecto, en una ponencia presentada en un congreso sobre patología de la construcción, en la que se hace referencia a un edificio de 15 años de antigüedad y que a la fecha presenta daños estructurales severos, se presenta la siguiente cita: "No se concibe una variación tan grande en las características del concreto sin la complicidad de la supervisión de obra, cuya misión es impedir la ocurrencia de los errores aquí comentados". Aquí el investigador atribuye el problema estructural a la falta de responsabilidad de la supervisión e incluso pone en duda su honradez.

### **La Supervisión en los Despachos Contables**

Un Despacho Contable es considerado como una organización donde se gestionan aspectos del ramo de la Contaduría, como la parte Financiera, Contable, Administrativa, Fiscal y Auditoria de otras organizaciones denominadas "Clientes". Estas entidades económicas además de los servicios indicados ofrecen consultoría y asesoramiento a las empresas de diversos tamaños, que va desde una micro hasta una grande empresa.

En los despachos contables el recurso clave para el desarrollo de los servicios que ofrece es el Humano, ya que en éste lugar donde ajenos al ramo contable piensan que existen grandes cantidades de dinero cuando solo hay archivos, información y papeles (datos más valiosos que el dinero), se

allega de experto en diversas áreas, la mayoría con un perfil de Licenciado en Contaduría o denominados Contadores Públicos y Auditores, donde en su mayoría posee o busca lograr una Maestría en el área en que se desempeña ya sea Auditoría, Impuesto, Administración, finanzas, etc., por mencionar los más comunes. Sin embargo algunos integrantes de estos centros de trabajos cuentan con una preparación en Leyes (Licenciados en Derecho), Administración o como en la actualidad es común encontrarse laborando Gestores de Negocios. No obstante independientemente del perfil profesional, lo que se busca es ofrecer los mejores servicios a sus Clientes.

La figura jurídica de los despachos Contables es comúnmente la “Sociedad Civil”, por lo regular empezando con el (los) apellido (os) del (os) socio (os) mayoritario (os), continuando con la palabra “Y Asociados”, prolongando con la siglas S.C. Ante la perspectiva del Servicio de Administración Tributaria (SAT) y la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) es una Persona Moral con fines lucrativos. Es necesario mencionar que algunos centros de trabajos denominados “Despachos contables” no poseen socios, el Contador (a) dueño de los activos ( Bienes del despacho como computadoras, escritorios, sillas ejecutivas, local, etc) es el que decide ofrecer sus servicios profesionales a la sociedad, por lo que bajo este supuesto, de acuerdo a la Ley antes citada es una persona Física Con actividades Empresariales y Profesionales, no existiendo la fijura jurídica de la Sociedad Civil ( ya que carece de socios), sin embargo el nombre comercial “ Despacho Contable” es mostrado al público en general.

En estas organizaciones “supervisar las actividades” es una actividad muy común sin embargo en algunas ocasiones es olvidada o ignorada, no hay que perder de vista que la supervisión, es una herramienta fundamental para la realización eficaz y eficiente de las actividades encomendadas a los subordinados, es indispensable en las empresas que ofrecen al mercado servicios profesionales como son los despachos contables. Estas organizaciones conformadas por profesionales especialistas en el área Contable, Fiscal, Financiera, Auditoría y Administrativa, son indispensables para cualquier tipo de organización, ya que el producto de sus servicios contribuye a tomar decisiones que direccionan a las empresas al éxito o al fracaso. Debido a esto, es indispensable la aplicación de la supervisión en el proceso de identificación, registro, cuantificación, presentación y revisión de la información, objeto de trabajo de estos despachos.

La forma en que se aplica la supervisión en los despachos contables depende de su estructura organizacional: para los que poseen una estructura compleja en sus líneas jerárquicas existe el puesto de “supervisor”, acompañado de la palabra Contable, Fiscal, etc. Dependiendo del área que supervisa y dependiendo de los servicios que el Despacho ofrece a sus

clientes, éste reporta directamente a su jefe inmediato (que en algunas ocasiones son los socios o el dueño); en los Despachos con una estructura pequeña donde solo existen el dueño o en algunos casos los socios y bajo su mando están los auxiliares, los primeros son los que aplican esta técnica sobre sus subordinados.

Los profesionistas que desempeñan las actividades de supervisión poseen por lo regular dos años de experiencia en el ramo, cuentan con conocimientos teóricos, heurísticos y axiológicos que les permiten desempeñar de la mejor manera este puesto. Responsabilidad, compromiso, puntualidad, ética, respeto, etc., son algunos de los valores que los supervisores de los despachos contables deben de tener, debido a que trabajan con elementos indispensables para las entidades económicas: la información y el recurso humano.

A diferencia de otras organizaciones donde no otorgan la importancia a la supervisión, en los despachos contables es necesaria su ejecución debido a la naturaleza de sus operaciones, sin embargo independientemente del tamaño y la estructura organizacional, la supervisión es aplicada con ayuda de la tecnología, lo que facilita su aplicación y precisión; cada peso mal informado, es un peso erróneamente aplicado en la decisiones empresariales. Esto refleja la importancia de la supervisión en las organizaciones que ofrecen al mercado servicios profesionales en el área de la Contabilidad.

## **Conclusión**

La Supervisión es una herramienta universal que si se aplica de manera correcta a los subordinados contribuye al logro de las organizaciones, no obstante algunas entidades económicas lo utilizan de forma incorrecta o en algunos casos omiten su ejecución, justificando que confían en las actividades desarrolladas por sus subordinados, esto los lleva a cometer errores en la producción o en la prestación de un servicio. El emplear de manera inadecuada los recursos materiales, técnicos, financieros e incluso humanos se traduce en elevados costos, generando una disminución en el margen de utilidad de las empresas.

En el caso de las organizaciones agrarias y constructoras la supervisión desempeña un papel trascendental, ya que en gran medida, en los proyectos agrícolas y de obra civil, la falta de supervisión de las actividades encomendadas o a falta de un personal que desempeñe esta actividad, generan una desventaja competitiva.

Por otra parte, no supervisar las actividades realizadas por los auxiliares en los despachos contables acarrea consecuencias graves, el no registrar una operación o un error en el asiento o en su caso un inadecuado cálculo de

impuesto, puede llevar al contribuyente además de no contar con información veraz para la toma de decisiones, a ser sujeto a multas traducidas en términos monetarios, generando insatisfacción en el cliente agregando que la imagen y prestigio del despacho contable tiende a degradarse.

### **Bibliografía**

- Calavera J. (1996). "Patología de Estructuras de Hormigón Armado y Pretensado". INTEMAC, Madrid.
- César, C. U. (2003). zaloamati.azc.uam. Obtenido de zaloamati.azc.uam: <http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/247/La%20administraci%C3%B3n%20en%20la%20supervisi%C3%B3n%20de%20la%20obra.pdf?sequence=1>
- Feld J. (1964). "Lessons from Failures of Concrete Structures". ACI, Detroit.
- Felipe, M. R. (Mayo de 2004). *infontavit.janium.net*. Obtenido de infontavit.janium.net: [http://infontavit.janium.net/janium/TESIS/Maestria/Rodriguez\\_Montano\\_Felipe\\_45155.pdf](http://infontavit.janium.net/janium/TESIS/Maestria/Rodriguez_Montano_Felipe_45155.pdf)
- Solís Carcaño, R. G. (2004). La supervisión de obra. *Revista de ingeniería UADY*, 55-60.

### **Sitio web consultado**

<http://www.cdi.gob.mx/popmi/index.php/el-programa-popmi>



## Capítulo V

### Negociación y manejo del conflicto

**Daylin Medina Nogueira**  
**Dianelys Nogueira Rivera**  
**Alberto Medina León**

Universidad de Matanzas, Cuba

*“...el conflicto de intereses en una industria en crecimiento. Todas gentes quieren participar en decisiones sobre problemas que les afectan; pero cada vez menos personas están dispuestas a aceptar decisiones dictadas por otras...”*

*Fisher 1993*

#### Introducción

La dinámica de los cambios que se producen en el entorno en el que actúan las organizaciones, marcada por su celeridad y profundidad, son generadoras potenciales de confrontaciones. Otras situaciones que podrían generar conflictos pudieran ser: la transferencia, a los niveles inferiores, de un conjunto de decisiones buscando mayor capacidad de respuesta a situaciones cambiantes; nuevos enfoques sobre la organización de los procesos de trabajo, generados por la reingeniería, que implican la integración de equipos “multidisciplinarios” integrados por especialistas de diferentes perfiles y culturas de trabajo; las llamadas “estructuras planas”, que reducen los niveles de dirección promoviendo una mayor velocidad en la toma de decisiones.

Con estos enfoques, la dirección de las entidades se centra en atender las llamadas “interfases”, lo que algunos especialistas denominan los “espacios en blanco”, que son los puntos en que se interconectan diferentes partes de un proceso, o la propia entidad con el entorno. En estas condiciones, el directivo asume una posición más de mediador, que de árbitro, lo que requiere determinadas habilidades para manejar situaciones de confrontación.

Lo primero que se destaca en el tratamiento más reciente de este tema, es el cambio que se ha producido en el enfoque de los conflictos en el ámbito organizacional. De considerarlos como algo que debe evitarse y que resultar nocivo y destructivo para las organizaciones, los conflictos se interpretan como un fenómeno normal, inevitable y que pueden constituir oportunidades, si se manejan en forma productiva.



Se considera que los conflictos pueden: retrasar decisiones, limitar resultados, afectar relaciones, ofrecer una imagen negativa sobre la organización y llegar a destruirlas. Pero, también pueden: revelar deficiencias, expresar “crisis de desarrollo” (cuando el crecimiento no ha estado acompañado de cambios de estructura y de procesos de trabajo); evidenciar errores en las decisiones; ofrecer señales de problemas que, de superarse, proporcionarían buenas oportunidades de mejoramiento.

### Concepto del Conflicto

En el cuadro 1 se puede apreciar diferentes criterios sobre el significado del conflicto. En él se puede apreciar la importancia de este tema para la gestión organizacional desde finales del siglo XX.

**Cuadro 1. Conceptos de conflicto.**

Autor	Concepto
(Davis & Newstrom, 2000)	“...El conflicto surge del desacuerdo sobre las metas que serán alcanzadas y los métodos que se usarán para lograrlas...”.
(De Bono, 1994)	“...Probablemente no hay otro asunto más importante en el mundo que la resolución de conflictos. Debemos admitir que los métodos que utilizamos para resolver la mayor parte de nuestros problemas y conflictos suelen ser bastante primitivos, inadecuados, costosos, peligrosos, o destructivos...”.
(Hampton)	“...La palabra conflicto se utiliza comúnmente para designar varias cosas: competencia, oposición, incompatibilidad, falta de armonía, antagonismo, pugnas y disputas...la mayor parte de estos significados connotan situaciones desagradables... Pero puede definirse en términos menos pesimistas, por ejemplo: “el proceso que comienza cuando una de las partes se da cuenta de que la otra parte ha frustrado o va a frustrar alguno de sus intereses”...otra definición más neutral: “el conflicto no es intrínsecamente malo, sino un fenómeno que puede tener efectos constructivos o destructivos, según la forma en que se administre...”.
(Mainiero, 1994)	“...no debemos temer al conflicto, pero reconocemos que hay una manera destructiva de tratarlos, y también una manera constructiva. El conflicto, como momento en que aparecen las diferencias, una de ellas puede ser una señal de salud, una profecía de progreso...”.
(Folberg & Golann, 2006)	..Los conflictos y desavenencias son aspectos inevitables y recurrentes de la vida. Tienen funciones individuales y sociales valiosas: proporcionan el estímulo que propicia los cambios sociales y el desarrollo psicológico individual. Lo importante no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto, porque esto suele tener consecuencias dañinas y paralizadoras. Más bien, el propósito es encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación constructiva y vivificante del conflicto...”.

<p>(Stoner, 2007)</p>	<p>“...El conflicto organizacional es un desacuerdo entre dos o más miembros de una empresa, debido al hecho de que han de compartir recursos escasos, realizar actividades; también pueden originarse del hecho de que poseen status, metas, valores, o ideas diferentes. Los miembros de la organización o de sus subunidades en desacuerdo procuran hacer que su causa, o punto de vista, prevalezca sobre el de los demás...Una de las muchas dificultades semánticas relativas al conflicto organizacional es la distinción entre conflicto y competencia...</p> <p>...Existe competencia, cuando las metas de las partes en conflicto son incompatibles, pero no pueden interferirse entre sí. Por ejemplo, dos equipos de producción pueden competir por ser el mejor, el primero en cumplir con una cuota (es evidente que sólo uno puede ser el primero). Si no hay posibilidades de interferir con la obtención de la meta por parte del otro, existe una situación de competencia; pero si hay esa posibilidad, se tratará de una situación de conflicto...”.</p>
<p>(Borisoff &amp; Chesebro, 2011)</p>	<p>“...el conflicto no es posible sin comunicación. El problema no es hacer que las partes se comuniquen en forma efectiva con respecto a los puntos sobre los que existen oportunidades de acuerdo... Si usted es un administrador que busca resolver conflictos entre subordinados, su principal misión es enseñarles cómo comunicarse de manera efectiva, es decir, enseñarles como "pelear"...”.</p>
<p>(Jandt &amp; Gillette, 1986)</p>	<p>“...El estudio del conflicto, y la solución de este en cualquier ambiente, pueden constituir la labor de investigación más importante y satisfactoria de esta década...”</p>

Existen muchas definiciones de conflicto, sin embargo, a pesar de los diversos significados que implica el término, la mayor parte de las definiciones concuerdan en los aspectos siguientes: las partes deben percibir el conflicto como tal, el hecho de que exista o no el conflicto es cuestión de percepción. Si nadie tiene conciencia de que hay un conflicto entonces este no existe. Otros puntos en común en las definiciones son: la oposición, la incompatibilidad, la interactuación.

El conflicto es un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o está a punto de ello a alguno de sus intereses.

Transiciones en el pensamiento acerca del conflicto

1. Corriente tradicional: Afirma que los conflictos se deben evitar puesto que indican que algo anda mal. El conflicto es un resultado disfuncional producto de la mala comunicación, falta de franqueza y confianza de la gente y la incapacidad de los administradores para resolver necesidades de los empleados.
2. Corriente de las relaciones humanas: Los conflictos son resultado natural e inevitable de cualquier grupo y no siempre son malos, sino que

se pueden transformar en una fuerza positiva que determina el rendimiento del grupo. El conflicto no se puede eliminar e incluso es benéfico para el desempeño del grupo.

3. Corriente interactiva: Es la más reciente y propone que los conflictos pueden ser una fuerza positiva en un grupo. Para que un grupo se desempeñe de manera efectiva es imprescindible un cierto grado de conflicto.

## Teorías de los Conflictos

### *Métodos o estrategias para enfrentar los conflictos*

*“...Existe competencia, cuando las metas de las partes en conflicto son incompatibles, pero no pueden interferirse entre sí. Por ejemplo, dos equipos de producción pueden competir por ser el mejor (evidentemente, uno sólo puede ser el primero). Si no hay posibilidades de interferir con la obtención de la meta por parte del otro, existe una situación de competencia. Pero, si hay esa posibilidad, se tratará de una situación de conflicto...”*

Con este enfoque sobre los conflictos, los directivos pueden utilizar tres métodos o estrategias para enfrentarlos (ALEXIS Codina Jiménez, 2012):

1. Reducir el conflicto, cuando este va adquiriendo un carácter disfuncional que puede perjudicar la marcha de la organización y sus resultados. Entre las cosas que puede hacer para esto se encuentran: sustituir las metas y recompensas que resulten “competitivas”; por otras que demanden cooperación entre las partes; situar a las partes en situación de “amenaza común” (“si no nos unimos, perecemos juntos”); hacer cambios organizacionales, que eliminen las situaciones que pueden generar confrontaciones.
2. Resolver el conflicto: Cuando resulte imprescindible eliminar la situación de conflicto, porque su permanencia puede resultar negativa. En este caso, el directivo puede utilizar tres estrategias:
  - Dominio o supresión: Por la vía de la “autoridad”, o “la mayoría”. En la práctica, esto reprime el conflicto, no lo resuelve sino que lo transfiere a lo que los especialistas llaman “conflicto oculto o latente”.
  - Compromiso: Tratar de convencer a las partes, actuar como “árbitro”, aplicación de determinadas regla, la compensación, entre otras.
  - Solución integrativa: Integrar necesidades y de deseos de ambas partes y encontrar una solución que las satisfaga, actuar como mediador.

3. Estimular el conflicto: Cuando la ausencia de confrontaciones pueda generar la inercia de la organización, se pone en peligro la dinámica de su actividad y de los cambios que resulte necesario realizar. Entre las técnicas que el directivo puede aplicar para esto están: acudir a personas ajenas a la organización (que no pierden nada poniendo en evidencia las cosas que pueden mejorarse); apartarse de las políticas habituales; reestructurar la organización; alentar la competencia interna, entre otros.

En el cuadro 2 se muestra, de manera simplificada, algunos métodos para manejar los conflictos intergrupales:

**Cuadro 2. Métodos para manejar los conflictos intergrupales.**

Competitivo	Colaborativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cree un ideal del grupo.</li> <li>▪ Suprima las diferencias individuales dentro del grupo.</li> <li>▪ Luche por ganar y que pierdan “los otros”.</li> <li>▪ Cerrado a las alternativas.</li> <li>▪ Identifique a las personas con las posiciones.</li> <li>▪ Ignore a la otra parte.</li> <li>▪ Busque ayuda externa para resolver el conflicto.</li> <li>▪ Confronte a la otra parte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconozca la dinámica del grupo.</li> <li>▪ Reconozca las diferencias individuales dentro del grupo.</li> <li>▪ Busque una solución de ganar/ganar.</li> <li>▪ Abierto a las alternativas.</li> <li>▪ Separe a las personas de las posiciones.</li> <li>▪ Escuche a la otra parte.</li> <li>▪ Trate de resolver el conflicto internamente.</li> <li>▪ Cumplimente a la otra parte.</li> </ul>

**Fuentes de conflictos**

Entre las fuentes de conflictos que surgen en las organizaciones se encuentran (A. Codina Jiménez, 2000): desavenencias por la forma en que están distribuidos los recursos (equipos, presupuesto, autoridad); malas comunicaciones; diferencias en las expectativas (tareas, metas, jerarquía); la estructura organizativa, con imprecisiones de roles, tareas y la interdependencia de trabajos; así como las diferencias interpersonales en valores, posiciones, intereses, personalidades.

**Causas de conflictos en una organización**

A los efectos de sugerir las posibles intervenciones que pueden hacer los directivos en el manejo de conflictos, los especialistas clasifican las posibles causas de conflictos en una organización de la manera siguiente (Cloke & Goldsmith, 2011):

1. Conflictos basados en intereses, que pueden ser sobre: la competencia actual o percibida por diferentes personas o grupos; intereses opuestos sobre el contenido o procedimientos de trabajo, la forma en que se evalúa el trabajo y las personas.

Las posibles intervenciones de los directivos que se recomiendan en conflictos de este tipo son: definir criterios objetivos para otorgar y evaluar las tareas, concentrarse en los intereses y no en las posiciones de las personas (en el próximo trabajo, que tratará sobre las habilidades de negociación se explicará esto), desarrollar soluciones que integren los intereses de las diferentes partes.

2. Conflictos estructurales: por la percepción de autoridad y poder desiguales; distribución no “justa” de recursos; factores ambientales que dificultan la cooperación.

En estos casos, las posibles intervenciones de los directivos que se recomiendan son: definiciones precisas de tareas, autoridad y responsabilidad; cambios de roles; reasignación de recursos y controles; establecer procesos de toma de decisiones que resulten aceptables para las partes; modificar estilos de influencia, menos “coerción” y más persuasión.

3. Conflictos de valores: por diferentes criterios para evaluar ideas y decisiones; diferentes percepciones sobre las mismas cosas; metas y valores específicos diferenciados.

Las posibles intervenciones de los directivos pueden dirigirse a: permitir a las partes diversidad de enfoques y, en determinados casos, estimular esto; identificar “súper-objetivos” que puedan compartir las partes, o que estimulen la eliminación de sus diferencias; eliminar la definición del problema en términos de “valores”.

4. Conflictos de relaciones: por comunicaciones pobres; comportamientos negativos reiterados entre las partes; fuertes emociones; estereotipos e incomprensiones.

Entre las recomendaciones que se hacen al directivo para actuar en estos casos están: clarificar las percepciones; establecer procedimientos, reglas generales e intercambios entre las partes; promover la expresión de emociones, de sentimientos legítimos; propiciar comunicaciones efectivas; cambio de estructura y de roles.

5. Conflictos de información: por ausencia o limitaciones de información; diferentes criterios sobre lo que es más relevante; diferencias en los procedimientos de valoración, de las decisiones y de las situaciones.

En estos casos, las posibles intervenciones de los jefes pueden dirigirse a: acordar cuáles son los datos más importantes; precisar el proceso de reco-

lección y distribución de información; utilizar expertos “opiniones externas”.

## **Rol del directivo en la resolución de conflictos**

*“La diplomacia es el arte de hacer que otro se salga con la nuestra”*

Daniele Vare, diplomático italiano- Citado por (Ury, 2007)

A continuación se enuncian diferentes roles que pueden adoptar los directivos para resolver un conflicto y; de ser posible, alcanzar sus objetivos:

- Considerar el conflicto como un proceso normal que se da en la organización y que puede resultar beneficioso y positivo al identificarse y atenderse adecuadamente.
- Prestar atención a los problemas que presente la organización que al no solucionarse puedan generar situaciones conflictivas.
- Aprovechar el conflicto para mejorar el ambiente laboral y el rendimiento del trabajo en la organización, al buscar su solución.
- Valorar en el proceso de solución de conflictos las características personales, grupales y culturales. Además el entorno en que se produce, las consecuencias posibles y el tiempo de solución.
- Emplear y adaptar la estrategia para manejar el conflicto, teniendo en cuenta las metas de cada parte y la naturaleza del conflicto.
- Utilizar la técnica que permita la adecuada solución del conflicto:
  - Mediación. Arbitraje. Negociación colaborativa.
- En sentido general servir de mediador en la solución de los conflictos que se presenten en su organización, convirtiéndose en un ente neutral que ayude a las partes en la discusión, la comunicación entre si y en la negociación de una solución mutuamente aceptable.
- Tender a buscar soluciones al conflicto de ganar/ganar.

## **Conflictos funcionales o disfuncionales**

(Alexis Codina Jiménez, 2009) Identifica tres tipos de conflictos: los intrapersonales, que surgen como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones en la persona; interpersonales, que surgen de enfrentamientos de intereses, valores, normas, deficiente comunicación entre las personas. Finalmente, los conflictos laborales, u organizacionales, que surgen de problemas vinculados con el trabajo, y las relaciones que se establecen en este, entre individuos, grupos, departamentos, entre otros.

Los especialistas en administración se ocupan del estudio de los interpersonales y organizacionales. En el nuevo enfoque sobre los conflictos, estos se clasifican de: funcionales y disfuncionales. Los funcionales son los que pueden contribuir, si se manejan adecuadamente, al funcionamiento y desarrollo de las organizaciones. Los disfuncionales son los que crean dificultades que pueden afectar los resultados y la propia supervivencia de la organización.

Se considera que los dos extremos, la ausencia de conflictos y la fuerte presencia de conflictos son factores disfuncionales. La ausencia de conflictos puede generar la inercia de las organizaciones, pues la falta de confrontación de criterios limita la generación de alternativas, la identificación de nuevas formas de hacer las cosas, la complacencia con “lo que hacemos”, la disminución de la eficiencia y de la competitividad.

La presencia excesiva de conflictos produce una dispersión de esfuerzos, la confrontación se sobrepone a la colaboración y la cooperación que, en algunas actividades, resulta fundamental para la obtención de resultados.

Se puede resumir, que el conflicto funcional es el que refuerza las metas del grupo y mejora su rendimiento y el disfuncional, es el que entorpece el rendimiento del grupo.

Como se aprecia, el criterio que distingue a los dos conflictos es el rendimiento del grupo, como los grupos existen para alcanzar una o más metas u objetivos las consecuencias que el conflicto tiene en el grupo y no en un miembro individual, son los que determinan su funcionalidad, esto rara vez son excluyentes, por tanto, las formas en que los individuos perciben el conflicto puede ejercer una influencia importante en sus repercusiones. Sin embargo, se considera, que dicho acto sería funcional si aumenta el objetivo del grupo.

## **El proceso del conflicto**

Este proceso consta de cinco etapas (Jaca & Díaz, 2014):

### ***1) Etapa número uno: Posible oposición o incompatibilidad***

Para que exista un conflicto debe existir la presencia de condiciones que lo propicien como las variables de la comunicación, la estructura y las personales.

- La comunicación: La fuente de comunicación representa las fuerzas contrarias que surgen de los problemas semánticos, los malos entendidos y el ruido de los canales de comunicación. Uno de los grandes mitos es que la mala comunicación causa conflicto. Si pudiéramos comunicarnos mejor, se acabarían nuestros conflictos, sin embargo la

mala comunicación no es la fuente de todos los conflictos, aunque los problemas del proceso de comunicación retrasan la colaboración y estimula los malos entendidos.

- **La estructura:** Incluye variables como tamaños, grados de especialización, claridad de jurisdicción, compatibilidad de metas de los miembros, estilos de liderazgo, sistema de recompensa y el grado de dependencia entre los grupos. El tamaño y la especialización actúan como fuerzas y estimulan el conflicto. Cuanto mayor sea el grupo, y cuanto más especializadas sean sus actividades, tanto mayor es la probabilidad de conflicto.
- **Variables personales:** Los factores personales incluyen los sistemas de valores individuales de cada persona; así como, las características de la personalidad. La evidencia indica que ciertos tipos de personalidad conducen a un posible conflicto y esta podría ser la variable menos estudiada al considerar los conflictos sociales. Están los diferentes sistemas de valores; por ejemplo, las diferencias de valores son la mejor explicación para aspectos como los prejuicios, los desacuerdos en cuanto a la contribución personal para el grupo.

## ***2) Etapa número dos: El conocimiento y la personalización***

Las condiciones de la etapa uno afectan de manera negativa a algo que le interese a una de las partes, entonces la posible oposición o incompatibilidad se actualiza en la segunda etapa. Las condiciones precedentes solo pueden conducir al conflicto cuando una o varias partes se ven afectadas por el conflicto o tienen conciencia de él. El hecho de que se perciba un conflicto no significa que se haya personalizado.

Ejemplo: "A" tiene conciencia de una diferencia de opinión con "B", pero "A" no siente tensión por ello y no tiene consecuencia alguna en la forma en que "A" afecte a "B". Es en el nivel de los sentimientos, cuando las personas se involucran emocionalmente, que las partes sufren ansiedad y tensión.

La etapa dos es importante porque es el punto donde se suele decidir las cuestiones del conflicto.

- **Conflicto percibido:** Cuando una o varias partes reconocen que existen condiciones que propician la ocasión para que surja un conflicto.
- **Conflicto sentido:** Involucramiento emocional en un conflicto que crea ansiedad, frustración y tensión.



### **3) Etapa número tres: Las intenciones**

Intervienen entre las percepciones y las emociones de las personas y su conducta franca. Estas intenciones representan la decisión de actuar de una manera dada ante un conflicto. Muchos conflictos aumentan solo porque una de las partes está atribuyendo intenciones a la otra; además, suele haber mucha variación entre las intenciones y la conducta.

La conducta no siempre refleja con exactitud las intenciones de una persona. Existen cinco intenciones para manejar los conflictos:

- **Competidor:** Cuando una persona pretende satisfacer sus intereses independientemente del impacto que produzca en las otras partes del conflicto, la persona será competidora.
- **Evasivo:** El deseo de retirarse de un conflicto o acabarlo.
- **Acomodación:** La disposición de una de las partes para colocar los intereses de la otra por encima de los propios.
- **Conciliador:** Situación donde las dos partes del conflicto están dispuestas a ceder algo.
- **Colaborador:** Situación donde las partes del conflicto desean satisfacer plenamente los intereses de todas las partes.

### **4) Etapa número cuatro: La conducta**

Cuando la mayor parte de las personas piensa en situaciones conflictivas se suele referir a la etapa cuatro porque es ahí es cuando el conflicto se torna visible, esta etapa incluye afirmaciones, actos, y reacciones de las partes en conflicto.

Estas conductas de conflicto suelen ser intentos francos por poner en práctica las intenciones de las partes. Estas conductas son independientes a las intenciones. Las conductas francas, resultado de un error de cálculo, se pueden desviar de la intención original.

**Manejo de conflictos:** Cuando se usan técnicas de resolución y estímulo para alcanzar el grado deseado del conflicto.

### **5) Etapa número cinco: Los resultados**

El juego entre la acción y la reacción de las partes en conflicto producen consecuencias pueden ser funcionales en el sentido de que el conflicto produce una mejoría en el rendimiento del grupo o disfuncionales si entorpecen el rendimiento del grupo.

- **Los resultados funcionales:** El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación,

fomenta el interés y la creatividad de los miembros del grupo, es un medio para ventilar problemas y liberar tensiones.

- Los resultados disfuncionales: La oposición descontrolada alienta el descontento, el cual hace que se disuelvan los vínculos comunes y con el tiempo conducen a la destrucción del grupo. Esto puede ocasionar:
  - Retraso de la comunicación.
  - Disminución de la cohesión del grupo.
  - Subordinación de las metas del grupo a la prioridad de las luchas internas de los miembros.

El conflicto puede hacer que el funcionamiento del grupo se detenga y es una amenaza para la supervivencia del mismo.

### **La negociación: Proceso y Estrategias**

Se puede entender el término negociación como el proceso en que dos partes o más intercambian bienes o servicios y convienen un tipo de cambio para ello.

#### ***Estrategia de negociación***

Las negociaciones se basan en dos enfoques generales (JOFRE, 2003):

- **Negociación distributiva:** Es la negociación que pretende dividir una cantidad fija de recursos, una situación de ganador-perdedor. Su característica principal es la condición de suma a cero: todo lo que uno obtenga es a expensas del otro. El ejemplo más conocido es la negociación de salario.
- **Negociación integradora:** Negociación que pretende uno o varios arreglos para encontrar una solución para ganar-ganar. Esta negociación es preferible que la distributiva, porque produce negociaciones a largo plazo, integra a los negociadores y permite que ambos salgan del negocio sintiendo que han logrado algo. La negociación distributiva, por su parte, hace que una de las partes salga perdiendo.

#### ***Interactuación entre negociador y opositor: recomendaciones para la negociación***

(García-Botey, 2006) Recomienda cuatro aspectos fundamentales para la negociación:

1. Demandas y concesiones: Si una parte demanda mucho y hace pocas concesiones, la otra hará lo mismo. Si los negociadores adoptan una posición rígida los opositores harán lo mismo. Existe una regla gene-

- ral: el opositor es igual al negociador en cuanto a frecuencias de concesiones.
2. Antecedentes: Pocas negociaciones de organizaciones se realizan sin pasado. Siempre se llevan a la mesas de negociación un historial de la empresa.
  3. La experiencia: A medida que los negociadores realizan más negocios, adquieren mayor experiencia y se vuelven mejores para comprender un proceso de negociación concreto y para llegar a un acuerdo integrador. Son menos defensivos y más medidos en sus palabras.
  4. Negociaciones de terceros: En ocasiones representantes del grupo llegan a un empate y no pueden resolver sus diferencias por medio de negociaciones directas. En este caso, pueden recurrir a terceros que les ayuden a encontrar una solución.

### **Roles en la negociación**

En la negociación existen cuatro roles básicos (Troncoso, 2005):

1. Mediador: Es un tercero neutral que facilita la solución en una negociación al recurrir al razonamiento y sugerir alternativas. Son muy empleados en las negociaciones empleado-patrón.
2. Arbitro: Tercero en una negociación, con autoridad para dictar un acuerdo.
3. Conciliador: Tercero de confianza que ofrece un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el opositor.
4. Consultor: Una tercera parte imparcial hábil para manejar conflictos que intenta facilitar la solución creativa de problemas por medio de la comunicación y el análisis. Su rol no consiste en solucionar conflictos, sino en mejorar las relaciones entre las partes en conflicto para que puedan llegar a una solución por sí mismos.

### **Bibliografía**

- Barrera, M., & Aguado, G. (2007). *La evaluación integral de programas y procesos: un camino hacia la calidad*. Educere, 11(37), 209-215.
- Borisoff, D., & Chesebro, J. W. (2011). *Communicating power and gender*: Waveland Press.
- Cloke, K., & Goldsmith, J. (2011). *Resolving conflicts at work: eight strategies for everyone on the job*: John Wiley & Sons.
- Codina Jiménez, A. (2000). *Las habilidades interpersonales en la gerencia moderna*. Manejo de Conflictos.
- Codina Jiménez, A. (2009). *Habilidades y herramientas gerenciales*. Ediciones Balcón, La Habana.

- Codina Jiménez, A. (2012). *Inteligencia emocional para el trabajo directivo y las relaciones interpersonales*. Editorial deficiencias Sociales. La Habana, 199-207.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2000). *El comportamiento en las organizaciones*. Ed. Limusa, México.
- De Bono, E. (1994). *Conflictos - Una Manera de Resolverlos*: Deusto.
- Fisher, R. (1993). *¡Sí...de Acuerdo!, Cómo negociar sin Ceder*. México: Norma.
- Folberg, J., & Golann, D. (2006). *Lawyer negotiation: theory, practice, and law*: Aspen Law & Business.
- Galvis-Lista, E. A., & González-Zabala, M. P. (2014). *Herramientas para la gestión de procesos de negocio y su relación con el ciclo de vida de los procesos de negocio: Una revisión de literatura. Business process management tools and its relation to business process life cycle: A Literature review*. Ciencia e Ingeniería Neogranadina, 24(2), 37.
- García-Botey, N. C. (2006). *Resolución de conflictos: estrategias y tácticas de negociación*. Aula de la farmacia: revista profesional de formación continuada, 3(24), 22-30.
- Hammer, M., & Champy, J. (2009). *Reengineering the Corporation: Manifiesto for Business Revolution*, A: Zondervan.
- Hampton, D. *Administración* (9ª edición): México: McGraw-Hill.
- Jaca, L. M., & Díaz, F. J. M. (2014). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*: Ediciones Pirámide.
- Jandt, F. E., & Gillette, P. (1986). *Ganar-ganar negociando: como convertir el conflicto en acuerdo*: Compañía Editorial Continental.
- JOFRÉ, A. W. (2003). *Negociación Distributiva y Negociación Integrativa*. Material de estudio, FCE-UNCuyo.
- Mainiero, L. A. (1994). *Developing Managerial Skills*.
- Orantes, S., Gutiérrez, A., & López, M. (2009). *Arquitecturas empresariales: gestión de procesos de negocio vs. Arquitecturas orientadas a servicios se relacionan*. Tecnura, 13(25), 136-144.
- Pádua, S. I. D. d., Silva, A. R. Y. d., Porto, A. J. V., & Inamasu, R. Y. (2004). *O potencial das redes de Petri em modelagem e análise de processos de negócio*. Gestao & Produção, 11(1), 109-119.
- Stoner, J. (2007). *Administración de empresas*. Editorial Pretina. Hispanoamericana SA.
- Troncoso, E. P. (2005). *Gestión de equipos y negociación: estrategias para conseguir resultados exitosos en el día a día: Ideaspropias Editorial SL*.
- Ury, W. (2007). *Supere el no. Cómo negociar con personas obstinadas*: Norma. Colombia.

# Capítulo VI

## Liderazgo

*Luis Aguilera Enríquez*

*Martha González Adame*

*Nefalí Parga Montoya*

*Adriana Margarita Noyola Medina*

Universidad Autónoma de Aguascalientes

### Introducción

En el presente capítulo se realiza una pequeña revisión literaria referente al liderazgo, a raíz de la cual ha sido posible identificar de una manera más clara la conceptualización del término desarrollada por distintos investigadores que coinciden al decir que se trata de la influencia que una persona tiene sobre otra, con la finalidad de motivarla a seguir trabajando en beneficio del logro de los objetivos empresariales. Asimismo, dentro del presente documento se mencionan los diferentes tipos de liderazgo, siendo los más conocidos los propuestos por Burns (1978) refiriéndose a ellos como el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. A su vez, se puntualizan las características que se presentan en el liderazgo, además de algunas de las clasificaciones que se dan considerando las actitudes de los líderes. Finalmente, de manera muy general, se presentan algunas formas en las que los investigadores han medido la variable de liderazgo dentro de sus organizaciones.

### Conceptualización

Existen diversas definiciones de liderazgo, pero todas ellas tienden a ser similares al mencionar que se involucra una acción o proceso de influencia sobre alguien, en pocas palabras, el líder es aquel que cuenta con seguidores, y que éstos mismos, están convencidos de seguirle (Hernández y Pérez, 2002).

El concepto de liderazgo según Koontz y Weihrich (2007) indica que se trata de una influencia, es decir, un proceso de influir sobre alguien más, de tal manera que de manera voluntaria deseen alcanzar las metas y objetivos de sus grupos. Dicho en otras palabras, la capacidad de una persona "líder" de lograr que otras personas hagan lo que tienen que hacer y lo hagan con gusto. Por esto, el liderazgo llega a ser una acción informal dentro de las organizaciones (Müller-Seitz, 2012), que interviene en los sentimientos de au-

tosuficiencia de los subordinados hacia las metas establecidas. Por lo que la evolución del liderazgo está apegada a la evolución humana desde que las maneras de supervivencia radican en proveerse de los escasos recursos con los que cuentan el ambiente, ya sea en las comunidades, regiones o las mismas organizaciones (Tabla 1) (Rokach, 2012).

**Tabla . Etapas del Liderazgo.**

1ª. Etapa: Liderazgo prehumano	2ª. Etapa: Liderazgo tribal	3ª. Etapa: Jefes, reyes y líderes militares	4ª. Etapa: Liderazgo empresarial y del estado
Estructuras simples de líder y seguidores para coordinar actividades en grupo, el líder a cargo es conocidos como macho alfa.	En esta etapa se destacan cuidar la integridad, competencia, buen juicio, generosidad, humildad y preocupación por los demás.	Los líderes juegan un papel clave en la comunidad porque tienen la capacidad para enfrentar retos, por lo que su autoridad se acrecienta, y dio a lugar a conflictos que dieron fin a la fase.	La revolución industrial dio inicio a esta etapa. Las organizaciones se han desempeñado mejor cuando se organizan en unidades de cazadores-recolectores con distinciones mínimas entre el líder y los seguidores.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Rokach (2012).

En el caso de Marín (2002) lo define como el efecto que ejerce un individuo sobre el comportamiento de otros con la finalidad de ser eficaces y eficientes en el cumplimiento de los objetivos previamente planeados, brindando siempre orientación y motivación para que la realización de sus actividades sea más placentera. Por esto, se define como un estilo de dirección que promueve y dirige el clima organizacional (Shanker, Bhanugopan, & Fish, 2012) para mejorar el desempeño del equipo de trabajo.

En línea con lo anterior, Chiavenato (2006) menciona que se trata de la influencia de un individuo sobre otro, con el fin de convencerlos de ejecutar con entusiasmo cada una de las obligaciones asignadas, llevando al cumplimiento cada uno de los objetivos determinados en la organización. Aunado a esto, Lussier y Achua (2008) lo describen como “el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”. Shaari, Areni, Grant, & Miller (2014) mencionan que el liderazgo gestiona e influye positivamente en la toma de decisiones anticipando, previsualizando, y actuando de forma estratégica.

En este sentido, varios autores han determinado que el liderazgo es un proceso que involucra dos elementos principales: un seguidor y un líder; por lo tanto, la dirección es compartida entre éstos y las metas que se logran tie-

nen un sentido benéfico para las dos partes, haciendo de la práctica conjunta un compromiso que se alinea con la visión del líder en cuestión (von Krogh, Nonaka, & Rechsteiner, 2012). Por lo que, algunos autores relacionan este comportamiento a una capacidad estratégica que puede ser desarrollada dentro de las organizaciones para sobrellevar las emociones y habilidades extrapersonales de los empleados para tomar decisiones y resolver problemas de manera óptima y adyacente a los intereses comunes del personal (Dries & Pepermans, 2012).

En la investigación de González, Figueroa & González (2014) se confirma que un líder al relacionarse de manera emocional con sus subordinados siembra la motivación necesaria para tomar decisiones, sin embargo, cuando esto no se cumple ocasiona un clima organizacional desfavorable para la organización y por consiguiente no permite una satisfacción completa para los trabajadores.

En la actualidad, la literatura de liderazgo está favoreciendo el ambiente para la innovación y el desarrollo humano dentro de las firmas, en este punto, un hallazgo actual en el estado del arte, Müller-Seitz (2012) relaciona la variable liderazgo con las relaciones de trabajo interorganizacionales con las que colaboran las empresas, argumentando que un líder, en específico empresas de tecnologías de la información, puede promover actividades de colaboración que mitigan los riesgos asociados con la investigación y desarrollo, así como compartir gastos de accesos a nuevos mercados, acelerar el desarrollo de sus capacidades y los ciclos de innovación. Por lo cual, la acción del liderazgo puede tener alcances en la conformación de clústeres como una herramienta para el desarrollo económico en conjunto con iniciativas de conglomeración; para que se de este fenómeno, deben existir líderes que sean capaces de dirigir y construir el capital social necesario, en el que se apoyan de manera territorial en un entorno de confianza abierta con los actores sociales entre normas que regulen el comportamiento asociativo encaminados hacia una visión en común (Madrigal, Arechavala, Lozano, & Madrigal, 2015).

Por esto mismo, Shanker, Bhanugopan & Fish (2012) aseveran que los resultados creativos e innovadores están altamente influenciados por los administradores con liderazgo; donde la habilidad para crear, distribuir y explotar el conocimiento se ha convertido en una fuente de ventajas competitivas, y sobre todo de creación de valor para la empresa. Es importante destacar que la creatividad y la innovación es sinónimo de un clima organizacional sano, el cual el líder está intrínsecamente involucrado porque empodera y distribuye los esfuerzos a las nuevas ideas, resuelve los problemas en momentos turbulentos y permite una construcción social que soporta las condiciones de creatividad.

En la tabla 2 se presentan las definiciones más actuales del liderazgo, así como las unidades de análisis que utilizan diferentes autores en sus investigaciones, siendo la manera individual la más utilizada para medir el liderazgo; y por esta razón, los aspectos que se analizan en el líder son los aspectos emocional, actitudinal, estratégicos o del nivel de formalización de la autoridad.

**Tabla 2. Conceptualización del Liderazgo.**

Concepto de Liderazgo	Autor	Unidad de Análisis	Aspectos principales estudiados de Liderazgo	Contribución y método
El esfuerzo individual u organizacional que tiene influencia en los demás sin tener una autoridad formal.	Muller-Seitz (2012)	Organizacional	Formal e Informal; Guía de la Organización; Análisis del nivel de Networking	Construcción Teórica, Conceptual; Análisis Teórico; Conclusiones de Hallazgos Teóricos
Es el resultado del proceso de cooperación entre los individuos que manifiestan en si mismo en una dirección compartida, la alineación del comportamiento del líder y su compromiso a la práctica.	Von Krogh, Nonaka & Rechsteiner (2012)	Organizacional	Centralización; Distribución; Contexto; Proceso; Conocimiento	Construcción Teórica, Conceptual
La influencia de la gente en dirección de contribuir, coordinar la persecución y logro de metas grupales; el comportamiento del líder forma los sentimientos y autoeficiencia de los subordinados.	Rokach (2012)	Organizacional	Etapas: Liderazgo prehumano; Liderazgo tribal; Jefes, reyes y jefes militares; Liderazgo en los negocios	Construcción Teórica, Conceptual
Es una capacidad estratégica que es desarrollada por las organizaciones para manejar información compleja, decisiones y problemas a través de emociones y habilidades extrapersonales.	Dries & Pepermans (2012)	Individual	Extrapersonal; Intrapersonal; Conación; Cognición	Construcción Teórica, Conceptual; Análisis de Varianza; Hallazgos empíricos



ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA DIRECCIÓN

El liderazgo es un estilo de dirección que promueve y dirige el clima organizacional.	Shanker, Bhanugopan & Fish (2012)	Organizacional	Transformacional; Transaccional	Construcción Teórica, Conceptual
Es el proceso social individual de guiar de manera compartida para mejorar el desempeño del equipo basado en el conocimiento.	Park & Kwon (2013)	Individual	Liderazgo compartido	Construcción Teórica, Conceptual
Es una persona que gestiona e influye en la toma de decisiones anticipando, preactuando, pensando estratégicamente y realiza cambios que crearan impactan positivamente en la organización.	Shaari, Areni, Grant & Miller (2014)	Organizacional	Carisma; Rendimiento	Construcción y Aportación Teórica
La influencia sobre las personas que de manera voluntaria y entusiasta alcanzan metas para el grupo.	González, Figueroa & González (2014)	Individual	Dirección; Estímulo de la excelencia; Estímulo del trabajo en equipo; Solución de conflictos	Aportación Teórica; Análisis Correlacional; Resultados empíricos
Actividad que envuelve grupos en el que existen seguidores y el líder que es seguido. El cual se distingue por "hacer el bien" y demostrarlo a los demás.	Thomas & Rowland (2014)	Individual	Compasión; Gentileza	Construcción y Aportación Teórica
Proceso, comportamiento o capacidad de generar visiones comunes, cambiar paradigmas de desarrollo humano, valores, colaboración y metas.	Madrigal, Arechavala, Lozano & Madrigal (2015)	Individual	Capital Social	Construcción Teórica; Análisis Descriptivo; Resultados Empíricos

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores consultados.

Uno de los problemas principales del liderazgo es su identificación, hoy en día se estima que del 31% al 55% de las grandes empresas en Estados Unidos tienen programas sistemáticos para evaluar a los líderes. Por lo cual, autores como Dries & Perpermans (2012) han determinado que hay puntos

específicos en los que los reclutadores de talento prestan interés, como: a) caracterizar el desempeño separado del potencial de liderazgo; b) las decisiones de los líderes de los instintos personales o valoraciones subjetivas hacia un desarrollo deliberado de marcos válidos de liderazgo; c) la viabilidad de introducir procedimientos relacionados a la identificación del liderazgo en estrategias organizacionales, contrario a asumir enfoques a corto plazo; y d) el compromiso a mantener una línea de gestión con el proceso, tomando en cuenta los sentimientos que existan por sentirse obligados a cumplir las tareas regulares de administración.

De acuerdo a lo anterior, el liderazgo representa el enfoque que la empresa tiene y por esto, debe ser dirigido de manera estratégica, comprendiendo que los dirigentes tienen sus propios valores, pensamientos y personalidades, por lo que se ve afectada la interpretación que tengan de la información. La evaluación de los líderes está vinculada, como primera instancia al desempeño financiero de la empresa, sin embargo, se ha descubierto que la personalidad es un aspecto que influye en épocas difíciles de la organización como “modelos de valor” para los accionistas, subordinados y clientes de la empresa. Por lo tanto, los resultados sugieren que las fuentes de capital no necesariamente significan retornos de capital, sino que se debe remarcar que el líder carismático tiene un efecto indirecto en el desempeño financiero, y esto se da si se combinan más factores como la eficiencia y adaptación del capital humano (Shaari *et al.*, 2014).

### **Tipos de liderazgos**

En la vasta literatura de liderazgo, el enfoque de estilo resalta sobre los demás porque ha identificado diferentes tipos de líderes que enfatizan características específicas de la personalidad y sus capacidades. Este enfoque se centra exclusivamente en lo que los líderes hacen y actúan con los subordinados en varios contextos. En consecuencia, esta relación expresada está determinada en dos tipos de comportamientos: por metas o por relaciones con los subordinados. En el primero, el líder facilita el logro de los objetivos del grupo; y en el segundo, el líder ayuda a que los subordinados se sientan bien consigo mismos en cualquier situación que se presente (McCanse, 1991).

Para clasificar la inclinación del líder, uno de los modelos más representativos es el Leadership Grid definido y revisado por Blake and McCanse (1991), el cual en un cuadrante de dos ejes distingue hacia donde está enfocado el líder, si al cumplimiento de metas o la relación con la gente (Ver Figura 1). Por lo que, al seccionar la puntuación del enfoque, se pueden identificar los cinco estilos de liderazgo:

- 1) Autoridad-conformidad. Se tiene eficiencia en los resultados desde el arranque, por lo que los elementos humanos interfieren muy poco.
- 2) Gestión de club. Especial atención a las necesidades de la gente para satisfacer sus relaciones en una atmósfera cómoda, amigable y de trabajo.
- 3) Gestión empobrecida. Esfuerzo al mínimo para que ejecuten sus funciones en una organización apenas sostenible.
- 4) Gestión en la mitad del camino. Desempeño de la organización adecuado en balance con las necesidades para realizar el trabajo mientras se mantiene un nivel satisfactorio de moralidad.
- 5) Gestión en equipo. Cumplimiento del trabajo por el compromiso de la gente; hay una interdependencia al encarar los propósitos de la organización con confianza y respeto.

**Figura 1. Leadership Grid.**



Fuente: Blake & McCanse (1991).

Por otra parte, Hernández y Pérez (2002), señalan la existencia de distintos estilos de liderazgo y las características principales consideradas para desarrollarlo son las siguientes:

- El líder, en relación a sus características personales: hace referencia a cuando la conducta o actitudes del líder estará influenciada por su personalidad, conocimientos y experiencia.
- Los seguidores, en cuanto a sus características, aptitudes y necesidades: capacidad de asumir responsabilidades, grado de madurez, expectativas de cada uno, además de las variantes en la personalidad.

- La situación, comprende la naturaleza de la organización, su propósito y estructura: las características que posee el equipo de trabajo, así como el grado de claridad y estructuración de un ambiente estable para el desarrollo de las actividades.

Otra manera de clasificar al liderazgo la plantea Burns (1978) con dos tipos de liderazgo opuestos: *el liderazgo transaccional* y *el liderazgo transformacional*, siendo su principal precursor Bass (1985, 1999), operacionalizando dichos conceptos y generando uno de los modelos más utilizados en la actualidad. A continuación se describe de manera breve cada tipo de liderazgo propuesto por Burns (1978).

- Liderazgo transaccional: existencia de una relación “costo-beneficio” entre el líder y sus seguidores. Dentro de las principales ventajas que aporta es posible mencionar que logran que la organización funcione de manera eficiente (Bass, 1999).
- Liderazgo transformacional: se caracteriza por la capacidad de influir y producir ciertos cambios en sus seguidores con la finalidad de generar en ellos conciencia del valor e importancia que tiene el que cumplan con cada una de las tareas encomendadas.

Burns (1978) define de igual forma los tipos de líder muy relacionados a los tipos de liderazgo que desarrolló, en donde el *líder transaccional* cuenta con las aptitudes para reconocer las necesidades y deseos de sus seguidores, enseñándoles a satisfacer dichas necesidades con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados. Por otra parte, el líder transformacional, se puede distinguir como una persona de ejemplo a seguir, pues mantiene una personalidad carismática e inspiradora que genera en los subordinados una estimulación intelectual, además manifestar preocupación por las necesidades de sus seguidores.

Aunado a lo anterior, Bass y Riggio (2006) consideran adecuado afirmar que además de los estilos de liderazgo propuestos por Bass (1978) es posible integrar un tercer tipo, el *liderazgo de rango completo*, en el cual se contempla a su vez la dimensión de *liderazgo Laissez Faire*, que toma en cuenta la negatividad reflejada por los líderes que evitan la toma de decisiones, evaden la realización de algún cambio que beneficie a la organización y al logro de objetivos, además de que no aplican la autoridad que su rango les permite.

Zepeda (1999) identifica dos tipos de líderes en organizaciones mexicanas, los cuales son: líder autocrático, líder carismático, líder situacional y líder participativo.

- Líder autocrático: también conocido como liderazgo transaccional, se trata del típico líder del que se esperan todas las órdenes sin pedir opi-

nión a sus subordinados o compañeros, pero de igual forma toma la responsabilidad de las decisiones hechas en su área de trabajo.

- Líder carismático: también conocido como liderazgo transformacional, se identifica por la atracción emocional de sus seguidores, ya que por lo regular busca contar con el afecto y reconocimiento de los mismos, sin embargo, cuando no logra cautivarlos, sus temores pueden acarrearlo a convertirse en autoritario.
- Líder situacional: el líder muestra una relación o comportamiento diferente con cada uno de sus seguidores, pues considera que cada uno de ellos mantiene una madurez organizacional distinta, comportándose según la ocasión o persona.
- Líder participativo: existe un fuerte vínculo para el trabajo en equipo, ya que el líder conoce a cada una de las personas con las que trabaja, lo que lleva al equipo a lograr el éxito organizacional aunado a la satisfacción laboral de cada uno del personal a su cargo.

Cabe señalar que para las pymes, según Francla, Ramos y Quintero (2008) el estilo de liderazgo puede cambiar con respecto a las grandes empresas por la diversidad en el número de subordinados, por lo que para las pymes el estilo de liderazgo deberá verse modificado de acuerdo a las necesidades que presente la organización. Por otra parte, Byers y Snack (2001) señalan que en el caso de las pymes, los propietarios casi siempre desean mantener el control en todas las áreas, por lo que regularmente suelen tomar decisiones principales, dependiendo el papel del líder del entorno exigente y hostil en el que se está desarrollando.

### Características

Algunas características que han identificado Rodríguez y Vázquez (2004) sobre el liderazgo y el mejoramiento de su ejecución son:

- a) Desarrollo de la inteligencia emocional
- b) Capacidad para atraer la atención de las personas
- c) Capacidad para comunicar sus conceptos y dar significado a las cosas y los eventos
- d) Capacidad para inspirar confianza en las personas
- e) Conocimiento y dominio de sí mismo

Algunas formas en las que se ha medido el liderazgo

Existen diversas maneras de llevar a cabo la medición del liderazgo, de manera muy específica González, Figueroa y González (2014) tomaron en cuenta las siguientes variables:

- Dirección: se aborda la cuestión de la percepción de los empleados con respecto a las acciones o actitudes emprendidas por la dirección,

y dependiendo de los resultados obtenidos, ésta actitud puede tender a ser mayoritariamente positiva, sin embargo, es de importancia señalar la posible existencia de situaciones contrarias, en donde es necesario discernir circunstancias que provocan una tendencia negativa.

- Estímulo de la experiencia/excelencia: se determina si el empleado siente que valoran los conocimientos que ha ido obteniendo mediante la experiencia. En lo que se referente a la participación del líder, algunos consideran que los altos mandos o superiores no prestan la atención debida a la calidad del trabajo, así como a la forma en que éste se realiza. Es importante señalar, que se pueden dar casos en los que los trabajadores se encuentran satisfechos con el trabajo de sus superiores.
- Estímulo del trabajo en equipo: se evalúa la satisfacción de los empleados con respecto a cada una de las actividades desarrolladas dentro de su grupo de trabajo, así como el papel del superior dentro del equipo. Asimismo, se considera la actitud y disposición de cada una de las partes para la realización de las actividades en grupo y el cumplimiento de los objetivos.
- Solución de conflictos: trata de identificar las percepciones sobre quién debiera de estar a cargo o ser el responsable de la resolución de los conflictos.

Para von Krogh *et al.* (2012) el impacto que tiene el líder en el conocimiento organizacional se ajusta a dos argumentos principales: 1) la teoría construida así como a estudios empíricos que han direccionado el liderazgo como una limitante del proceso del conocimiento, mientras se ignoran los activos del conocimiento y el contexto organizacional; y 2) la mayoría de las investigaciones se han centrado en el liderazgo como una actividad cerrada a la que solo unos pocos de la organización pueden ejercer; por lo que en este rubro, se sugiere introducir modelos holísticos que distribuyan y combinen actividades a micro y macro nivel, en tres niveles esenciales: estructural, condicional y nuclear; para que con esto el liderazgo sea participativo, fluido, integrativo, espontáneo e intuitivo en cada área de la organización.

Relacionado a este último punto, la teoría debe ser precisa en cuanto al fenómeno que se está formando alrededor del liderazgo compartido, en el que tiene una acción activa en las organizaciones para incrementar la densidad de las redes de trabajo, reforzar el trabajo basado en el conocimiento y los objetivos. El liderazgo que es compartido se distribuye de manera horizontal en la organización, donde los líderes nivelan o equilibran las capacidades de los subordinados a las propias, por lo que de manera jerárquica

la efectividad y fortaleza del grupo está en su comportamiento sinérgico (Park & Kwon, 2013).

## Conclusión

Dentro de las principales conclusiones a las que se ha llegado al desarrollar la presente revisión literaria sobre la variable de liderazgo, es posible mencionar que el concepto tiene la particularidad de representar la influencia de un ente sobre otro ente, con la finalidad de que la organización cumpla sus objetivos y metas gracias al ambiente óptimo que se llegue a dar entre los equipos de trabajo y sus superiores. Aunado a esto, Acosta (2013) menciona que el liderazgo es visto como un concepto en el que se asocian el compromiso y los afectos de los empleados hacia sus dirigentes, es decir, que el líder genera en sus allegados ciertas actitudes de admiración y confianza que los motiva a continuar desarrollando de una manera eficiente su trabajo, logrando con ello el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En cuanto a los tipos de liderazgo, es posible comentar que en torno a su estudio se han podido identificar una amplia variedad que se determina principalmente por la personalidad y capacidades de los líderes (Northouse, 2013). Por ejemplo, en el caso de la clasificación propuesta por Blake y MacCanse (1991) se identifican cinco estilos: autoridad-conformidad, gestión de club, gestión empobrecida, gestión en la mitad del camino y gestión en equipo, en donde, dependiendo de las cualidades del líder determina el nivel de compromiso hacia sus seguidores.

En la misma línea, Burns (1978) identifica dos tipos de liderazgo: el transaccional y transformacional, siendo que para el primero se rige principalmente por el compromiso mutuo del “costo-beneficio” entre las partes implicadas, mientras que en el segundo, ciertamente el líder genera una influencia real sobre sus seguidores generando conciencia de cada actividad que realizan por el bien de la empresa.

En caso contrario, Hernández y Pérez (2002) se basan no únicamente en las características del líder, sino que además identifica las aptitudes, características y necesidades de los seguidores, además de analizar las situaciones o el entorno y la naturaleza de la organización, que influyen directamente en el comportamiento tanto del líder como de los seguidores, asimismo incluye las características de los equipos de trabajo.

De manera general, las características que se presentan en el liderazgo se pueden numerar como: atraer la atención de personas, generación de inteligencia emocional, puesto que produce que los seguidores se sientan atraí-

dos por su líder ya que les generan un ambiente de confianza dentro de la organización.

Aunado a lo anterior, dependiendo de las características y personalidad que muestre el líder, se puede clasificar en líder autocrático, líder carismático, líder situacional y líder participativo (Zepeda, 1999), cuestiones que es posible que varíen dependiendo del tamaño de las empresas o por el número de empleados (Francla *et al.*, 2008).

## Bibliografía

- Acosta, J. (2013). El liderazgo: ¿un concepto de coyuntura o un nuevo pilar para las organizaciones? Global Conference on Business and Finance Proceedings. Institute for Business and Finance Research. Vol. 8. Núm. 1. Pp. 1234-1239.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-13.
- Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Byers, T., Snack, T. (2001) Strategic decision making in small business whitening the leisure industry. Ed. J. Leisure Res. Estados Unidos.
- Blake, R. R., & McCause, A. A. (1991). *Leadership dilemmas: Grid solutions*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper y Row.
- Chiavenato I. (2006). *Administración en los nuevos tiempos*. Mc Graw Hill. Colombia.
- Dries, N., & Pepermans, R. (2012). Human Resource Management. *How to Identify Leadership Potential: Development and Testing of a Consensus Model*, 51(3), 361-385.
- Francla, R., Ramos, M., y Quintero, M. (2008) El liderazgo de los gerentes de las PYMES de Tamaulipas, Meìxico, mediante el inventario de praìcticas de liderazgo. *CuadAdm. Colombia*.
- González, B., Figueroa, E. y González, R. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en pymes: caso Catering Gourmet de Durango, México. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*. Vol. 7. Núm. 2. Pp. 45-62.
- Hernández, T. y Pérez, J. (2002). Diagnóstico del estilo de liderazgo de los directivos de las empresas públicas y privadas del estado de Hidalgo, México. En: I Congreso científico y tecnológico La Salle - Universidad Tecnológica del Valle de Tulancingo y UAEH. ICEA de la UAEH.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *Elementos de la administración: un enfoque internacional*. Séptima edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.



- Lussier, N.R. y Achua, F. C.(2008). Liderazgo, aplicación, desarrollo y habilidades. México. Cengage Learning Editores.
- Madrigal, B., Arechavala, R., Lozano, K., & Madrigal, R. (2015). Liderazgo y Capital Social, Ejes para consolidar un Clúster: CS Muebles en Jalisco, México. *Revista Global de Negocios*, 3(1), 109-120.
- Mariñ, J. (2002) Curso de Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional. Unidad IV.
- Moreno, H. y Espíritu, R. (2010). Análisis de las características del emprendimiento y liderazgo en los países de Asia y Latinoamérica. Portes, *Revista Mexicana de estudios sobre la Cuenca del Pacífico*. Tercera Época. Vol.4. Núm. 8. Pp. 101-122.
- Müller-Seitz, G. (2012). Leadership in Interorganizational Networks: A Literature Review and Suggestions for Future Research. *INternational Journal of Management Reviews*, 14, 428-443.
- Northouse, P. (2013). *Leadership. Theory and Practice*. EUA: SAGE Publications.
- Park, J. G., & Kwon, B. (2013). Literature Review on Shared Leadership in Teams. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 10(3), 28-36.
- Rodríguez, C. y Vázquez, L. (2004). Liderazgo contemporáneo. Querétaro. ITESO. Universidad de Colima.
- Rokach, A. (2012). Leadership and Loneliness: A Review. *Psychology Journal*, 9(4), 133-152.
- Shaari, Z., Areni, C., Grant, D., & Miller, R. (2014). The Effects of Chief Executive Officers' Leadership on Primary Stakeholder Interests: A Review. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6(3), 246-250.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., & Fish, A. (2012). Changing Organizational Climate for Innovation through leadership: An Exploratory review and Research Agenda. *Review of Management Innovation & Creativity*, 5(14), 105-118.
- Thomas, M., & Rowland, C. (2014). Leadership, Pragmatism and Grace: A Review. *Journal of Business Ethics*, 123, 99-111.
- von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240-277.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. Ed, Pearson. México.

## Capítulo VII

### Liderazgo Académico

*Francisco Espinosa Arenal*  
*Quetzalcoatl Cruz Hernández Escobedo*  
*Fernando Rueda Martínez*

Universidad Veracruzana

#### Introducción

En el contexto de la Educación Superior podemos identificar el liderazgo en la figura del Cuerpo Académico, por una parte en su líder, quien deberá coordinar y gestionar los proyectos –actividades y recursos– que se generen ante las autoridades correspondientes, y por otra, el cuerpo académico en sí, en relación a otros cuerpos académicos a través de su nivel de consolidación obtenido por el trabajo colaborativo y su impacto por la generación de conocimiento y su difusión a través de medios reconocidos y avalados.

#### Generalidades

La Secretaría de Educación Pública (SEP) define a los Cuerpos Académicos (CA) como grupos de profesores de tiempo completo que: En las universidades públicas, estatales y afines comparten una o varias Líneas de Generación y Aplicación Innovadora del Conocimiento (LGAC) (investigación o estudio) en temas disciplinares o multidisciplinarios así como un conjunto de objetivos y metas académicas comunes, se divide en 3 grupos en formación, en consolidación y consolidados. Adicionalmente sus integrantes atienden Programas Educativos (PE) en varios niveles para el cumplimiento cabal de las funciones institucionales [1].

#### Clasificación de los CA

Del área técnica, de la Universidad Veracruzana se encuentran 50 CA registrados ante PRODEP de los cuales se clasifican; en formación, en consolidación y consolidados [2].

#### *Cuerpos Académicos en Formación*

La mitad de sus integrantes cuentan con el Reconocimiento a Profesores con Perfil Deseable vigente y tienen sus Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento bien definidas; así mismo, el CA tiene identificados a

otros Cuerpos Académicos y/o grupos de investigación de alto nivel con los que desea tener vinculación.

### ***Cuerpos Académicos en Consolidación***

Los integrantes del núcleo del CA son doctores, donde el 50+1% cuentan con el Reconocimiento a Profesores con Perfil Deseable vigente. Así mismo, sus miembros se encuentran en el Sistema Nacional de Investigadores, considerado como un referente adicional para la evaluación, sin embargo, no es obligatorio. Los miembros del CA desarrollan de forma conjunta las Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC), reflejadas en proyectos y/o productos académicos (ponencias de autoría conjunta, memorias en extenso, artículos arbitrados y de preferencia indexados, capítulos de libros, libros, creaciones artísticas conjuntas, obras, etc.).

Otra participación de los integrantes del núcleo del CA es en la formación de recursos humanos, que puede demostrarse con trabajos de tesis dirigidas en conjunto, o que hayan sido asesoradas parcialmente, revisadas y/o leídas, fungiendo como jurados de examen profesional. Finalmente, el CA cuenta con vínculos académicos y colaboran con otros CA y/o grupos de investigación de alto nivel.

### ***Consolidados***

Para este estatus, casi la totalidad de los integrantes del núcleo del CA son doctores que cuentan con el Reconocimiento a Profesores con Perfil Deseable vigente. Así mismo, sus miembros se encuentran en el Sistema Nacional de Investigadores, considerado como un referente adicional para la evaluación, sin embargo, no es obligatorio. También obtienen productos realizados de forma conjunta (ponencias de autoría conjunta, memorias en extenso, artículos arbitrados y de preferencia indexados, capítulos de libros, libros, creaciones artísticas conjuntas, obras, etc.), desarrollan proyectos de Generación y/o Aplicación del Conocimiento y demuestran una vida académica productiva, reflejada a través de la organización y/o participación conjunta de ellos en eventos académicos, a través de la dirección, asesoría parcial, revisión y/o lectura de trabajos recepcionales conjuntos, etc. [1][2]

### ***Cuerpo Académico de la Facultad de Ingeniería***

A continuación describiremos el liderazgo evidente que ejerce el Cuerpo Académico de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Veracruzana campus Coatzacoalcos, considerando el trabajo desarrollado por su líder y las aportaciones de sus integrantes a través de proyectos que generan conocimientos en el área de las ciencias exactas.

El 75% de los integrantes del CA son doctores, el 100% cuentan con el Reconocimiento a Profesores con Perfil Deseable vigente y el 50% pertenece al Sistema nacional de Investigadores, tienen bien definidas las LGAC. De forma conjunta se tienen trabajos ponencia de autoría, artículos indexados en revisión, dirección de tesis.

Para lograr la consolidación de un CA se necesita mantener la armonía y la unión en las decisiones de las actividades que realiza cada miembro. El Líder determina las metas que aseguran el rumbo de este.

Tomando en cuenta la actitud hacia el trabajo, se buscan proyectos viables para el fin común en el CA y poder lograr la consolidación del mismo. El coordinador define las nuevas alternativas y nuevas opciones hacia los proyectos de investigación que se realizarán, tomando en cuenta que los proyectos pueden ser viables o no.

Por último, los integrantes del CA pertenecen a Redes Académicas con CA y/o grupos de investigación de alto nivel nacionales y extranjeros.

### ***Descripción de las LGAC***

El CA “Termofluidos y Simulación de Sistemas Físicos” de la Facultad de Ingeniería campus Coatzacoalcos, establece en las LGAC lideradas por sus integrantes las siguientes temáticas:

#### ***Modelación de flujos atmosféricos***

Que consiste en el análisis matemático-computacional de los fenómenos atmosféricos de tal manera que se pueden determinar distintas variables meteorológicas que permitan analizar de las diferentes fuentes de energías alternativas como son la eólica, solar e hidráulica.

#### ***Evaluación de los recursos renovables***

Propone el desarrollo de metodologías estadísticas aplicadas a la evaluación de los recursos eólico, solar y oceánico. Para la evaluación eólica el uso de software especializado para la modelación de campos de viento, distribución eficiente en un parque eólico, determinar la razón costo/beneficio. Para la evaluación del recurso solar se determinan zonas con mayor recurso renovable utilizando los Sistemas de Información Geográfica y para el recurso oceánico se están desarrollando metodologías para la obtención de la potencia eléctrica generada.

#### ***Termofluidos***

Esta LGAC utiliza el análisis matemático, numérico y computacional de fluidos en equipos térmicos, para la solución de problemas tecnológicos, enfocada en el ahorro y aprovechamiento de la energía de acuerdo a sus parámetros de diseño y operación, tomando en cuenta las necesidades de

la región y el cuidado del medio ambiente. Promueve el uso de tecnologías más eficientes a nivel industrial; aporta soluciones a los problemas de la industria regional y nacional mediante la investigación científica.

### ***Simulación de Procesos de Erosión y Sedimentación de Suelos***

Esta consiste en la estimación del transporte y sedimentación de partículas de suelo, erosionadas por las gotas de lluvia y el escurrimiento superficial. La simulación de estos procesos promueve el uso de software de análisis numérico y la validación a través de la experimentación en laboratorio o análisis de campo.

### **Objetivos**

El Plan de Trabajo del Cuerpo Académico es el instrumento de planeación donde de forma ideal deben plasmarse los objetivos, estrategias, metas, acciones y resultados que sus miembros desean alcanzar en un periodo determinado. En éste deben establecerse de forma clara y precisa las metas y visualizar que los productos que resulten, contribuyan de forma significativa a su consolidación en el mediano o largo plazo y a la acreditación del Programa Educativo que atienden y de su Unidad de Adscripción, para este CA se identifican los siguientes:

1. Proyección del avance en el grado de consolidación del CA.
2. Definir las LGAC que desarrollará el CA, cuidando la pertinencia disciplinar, institucional y la interrelación con respecto a los integrantes del CA.
3. En función de la definición de las LGAC, identificar a los integrantes del CA que participarán de forma activa y comprometida en el desarrollo de éstas.
4. Realizar los ajustes necesarios en cuanto a integrantes del CA o formación de nuevos CA.

Es importante mantener presente que las actividades que se planteen dentro del Plan de Trabajo deben realizarse de forma conjunta, articulada y/o coordinada; éstas se refieren a que al menos dos de los miembros y/o colaboradores del CA participen dentro de un mismo proyecto de Generación y/o Aplicación del Conocimiento (GAC), en la organización de un evento académico o de gestión, en la dirección, asesoría o lectura de una misma tesis y como autores o coautores de algún escrito académico [3].

A continuación se describen las acciones que para el logro de los objetivos se tiene planeado realizar:

### ***Superación académica***

- Ingresar y permanecer en el Sistema Nacional de Investigadores.

- Formar parte del programa para el mejoramiento del profesorado como nuevo profesor de tiempo completo PROMEP.
- Todos los miembros del CA obtengan el grado de Doctor.

### ***Proyectos académicos***

- Realizar Proyectos de Investigación de manera conjunta

### ***Productos colectivos***

- Publicar en revistas indexadas al JCR.
- Dirigir y Co-dirigir tesis de licenciatura.
- Dirigir y Co-dirigir tesis de maestría.

### ***Vinculación con otros CA y formación de redes***

- Participar en la publicación de artículos especializados con Cuerpos Académicos dentro y fuera de la facultad de ingeniería.
- Generar un enlace con los Cuerpos Académicos de otras universidades.

### ***Intercambio y colaboración académica***

- Colaborar con CA relacionados a la LGAC en proyectos de investigación.
- Colaborar en la publicación de artículos especializados con un cuerpo académico del laboratorio de ingeniería térmica e hidráulica aplicada del Instituto Politécnico Nacional.

### ***Estancias académicas***

- Generar al menos una estancia al año por miembro del CA.

### ***Impacto social y productivo***

- Impactar en el ahorro de energía y la eficiencia en la generación de electricidad, mediante el análisis de los equipos térmicos en proyectos de investigación.
- Implementar programas de actualización de las experiencias educativas, que resulten de las necesidades de la sociedad y el sector productivo regional y nacional.
- Contribuir a la consolidación de la cultura de vinculación del cuerpo académico con su entorno social y productivo.
- Difundir los resultados y avances de las investigaciones del cuerpo académico hacia el interior y exterior de la facultad de ingeniería.
- Desarrollar estudios que consideren a las regiones rurales para determinar el posible abastecimiento de energía eléctrica.

- Diseñar experiencias educativas de acuerdo a la pertinencia social y productiva de la región y las implementará en el programa educativo de la Facultad de Ingeniería.

### ***Acciones de gestión académica a realizar***

- Rediseñar el plan de estudios de la Maestría en Ingeniería de la Facultad de Ingeniería.
- Incluir materias optativas para la licenciatura en Ingeniería Mecánica: “Dinámica de fluidos y diseño de aerogeneradores”.
- Incluir materias optativas para la licenciatura en Ingeniería Mecánica: “Análisis y Diseño de experimentos”.
- Incluir materias optativas para la licenciatura en Ingeniería Mecánica: “Energía eólica aplicada”.

### ***Acciones para fomentar la integración permanente***

- Apoyar la participación en congresos, cursos de capacitación, asesorías técnicas, estancias de investigación y estudios de posgrado de alta calidad.
- Apoyar con la mejora de los implementos individuales de trabajo.
- Promover la mejora continua de los integrantes del cuerpo académicos por medio de Cursos PROFA, cursos de actualización en las LGAC y estancias académicas para la interacción con investigadores de otras universidades.

## **Conclusiones**

Debido a los proyectos e investigaciones que realizan conjuntamente a través de la vinculación con otros CA y las estancias académicas e impacto social productivo, el CA “Termofluidos y Simulación de Sistemas Físicos” de la Facultad de Ingeniería campus Coatzacoalcos establece el liderazgo evidente para lograr en un mediano plazo su consolidación.

## **Bibliografía**

- 1 <http://promep.sep.gob.mx/ca1/Conceptos2.html>
- 2 <http://promep.sep.gob.mx/CA1/firmadopalabraMEJORA.php?RELOAD=1>
- 3 Formato de plan de trabajo 2014-Dic 2016. Dirección General de Desarrollo Académico Departamento de Superación Personal. Universidad Veracruzana.

## Capítulo VIII

### La toma de decisiones en la empresa

*Federico González Santoyo  
Beatriz Flores Romero*

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

#### Introducción

En el presente trabajo se realiza un análisis de los enfoques clásicos y se presenta una propuesta metodológica para realizar una toma de decisiones eficiente, eficaz y racional, orientada a obtener resultados óptimos en la empresa considerando el comportamiento del decisor, así como el de la información usada en el proceso.

#### La toma de decisiones

Es un proceso a través del cual un ser humano selecciona una entre (n) alternativas que le satisface y le permite resolver el problema que se esté resolviendo. La toma de decisiones se da entre diferentes contextos, los cuales entre otros pueden ser en la familia, en lo sentimental, en el medio empresarial, enfoque que será la orientación que tiene el presente trabajo.

Para tomar una decisión es necesario tener una clara definición del problema a resolver, a este concepto es necesario que el tomador de decisiones (analista-decisor) le dedique su atención, González Santoyo F, Flores R.B., Gil Lafuente A.M. (2011)., ya que de ello dependerá la adecuada selección y diseño de la estrategia para abordarlo y poder llegar a una solución óptima o lo más próximo a ella. De no darle importancia a lo anterior la obtención de una solución óptima o aproximada será una casualidad, lo más seguro será que se obtenga una solución no adecuada, lo que llevará a una operación no sana de la empresa.

En las organizaciones en lo general la toma de decisiones se da de forma colegiada participando grupos interdisciplinarios, cuando son analizadas (n) alternativas para desarrollar un proyecto específico.

Es común tomar en consideración que las decisiones se deben tomar con cuidado ya que se considera son el motor de los negocios, así como de una óptima o no adecuada selección de alternativas, lo que contribuye fuertemente con buen desempeño de la empresa y el éxito. En el proceso de la toma de decisiones que se da en la empresa, se aplica íntegramente el pro-



ceso administrativo con sus etapas de previsión, planeación, organización, integración, dirección y control, de no hacerlo todo proceso emprendido en este sentido llevará a decisiones no adecuadas en la empresa.

De acuerdo con Acosta Flores J.J. (1989). Una decisión es una respuesta a una interrogante cuyos sucesos a su alrededor tienen tanta incertidumbre que la respuesta resulta obvia, por ejemplo, en la pregunta *¿cuál deberá ser nuestro negocio?*, hay tantos aspectos inciertos que deberán tomarse en cuenta, como son la demanda, los competidores, el proceso de fabricación, la planeación y calendarización de la producción González Santoyo F, Flores R.B., Gil Lafuente A.M. (2013), el financiamiento, la comercialización entre otros; por lo que el tomador de decisiones deberá construir (n) alternativas considerando para ello el conjunto de elementos descritos anteriormente y con esa base dar lo que considera cual puede ser su mejor respuesta a un problema analizado.

Por ejemplo, considerando como decisión en los negocios a aquella cuyas consecuencias pueden ser determinantes para el negocio si no se actúa adecuadamente. La respuesta a *¿cuál debe ser nuestro negocio?*; producir el artículo de mejor calidad o satisfacer las necesidades de los clientes o hacer dinero en el menor tiempo posible o desaparecer a nuestros competidores del mercado, etc., por lo que una mala toma de decisiones puede llevar a que la empresa salga del mercado.

La toma de decisiones demanda de quienes la realizan, un comportamiento de elección, exigiéndoles estar muy atentos al funcionamiento de los centros y sistemas de toma de decisiones que se tienen en la empresa.

De acuerdo con Lazzari L. L. (1998). Los criterios de decisión utilizados responden a las características de la decisión en análisis. Se parte de dos situaciones genéricas:

- Decisiones en ambientes aleatorios.
- Decisiones en condiciones de incertidumbre.

Las primeras presuponen:

- Ser decisiones repetitivas.
- Conocer (o poder definir) una distribución de probabilidad (o de frecuencia) sobre los estados del suceso.

En las decisiones en condiciones de incertidumbre nada se conoce en términos probabilísticos acerca del posible comportamiento futuro de los estados del suceso, sea este repetitivo o no.

Es obvio que esta división no es otra cosa que un punto de partida. Las decisiones suelen situarse entre esa suerte de continuo que va desde la ignorancia plena hasta el acabado conocimiento de su comportamiento aleatorio.

### ***Enfoques en la toma de decisiones***

Los enfoques clásicos que se tienen en el proceso de la toma de decisiones están orientados al uso de los modelos descritos como:

#### ***Enfoque Normativo o Prescriptivo***

Este enfoque está basado en el uso de *modelos de optimización* como la programación lineal, teoría de juegos, programación dinámica, programación entera, aplicación de la estadística entre otros. Buscando obtener el óptimo de una función  $f(x)$  en el estado de maximización o minimización cuando la información usada para el análisis es de costos o utilidades, su enfoque es de utilidad o pérdida en la empresa.

#### ***Enfoque de Satisfacción***

Se asume que el decisor no está bien informado sobre las alternativas lo que implica que las revise a detalle. No hay una racionalidad completa en su búsqueda, por lo que es común en este enfoque que en la revisión de alternativas se acepte la primera que satisfaga las restricciones del problema, en lugar de tomar la alternativa que da la solución óptima.

#### ***Enfoque de decisión de un Sistema Abierto***

Su base de análisis es soportada en la participación del ser humano en todas las etapas que conforman el proceso, tomando en consideración la incidencia de los elementos del ambiente en el que se da el problema. Se elimina la racionalidad clásica y aplica conceptos tales como el aprendizaje y adaptación, ésta a través de la retroalimentación continua durante el proceso de decisión, lo que provoca ajustes de los fines y medios.

#### ***Enfoque del Comportamiento del Decisor***

Toma en consideración la forma de como una persona analiza el problema y toma una decisión, para ello basa su comportamiento usando los supuestos siguientes: modelo económico, enfoques clásicos del decisor, las expectativas humanas y toma de decisiones, modelo de comportamiento de la toma de decisiones en la empresa.

### **Referente a la ejecución existen:**

- *Decisiones programadas:* implican una toma de decisiones bajo certeza, en ellas los resultados y consecuencias son conocidos de antemano. Las reglas y procedimientos son establecidos con anterioridad a su ejecución.
- *Decisiones no programadas:* estas no tienen reglas y procedimientos preestablecidos, es común que se tomen ante condiciones de crisis de la empresa.

## Referente a los estados de la naturaleza o nivel de conocimiento del decisor

Las situaciones más comunes que presentan en este contexto son:

- *Decisiones en la certeza:* el decisor conoce a precisión el sistema y como ocurrirán con certeza los sucesos que se dan en él, para el caso solamente existe una consecuencia para cada alternativa.
- *Decisiones en el riesgo:* ocurre cuando hay dos o más estados de la naturaleza (sucesos a evaluar) para un problema y se la probabilidad de ocurrencia de cada uno de ellos, así mismo se tomará en cuenta el comportamiento del decisor ante la evaluación de un problema, el que puede tener 3 estados que son. Propenso, Adverso o Cero Riesgo, estos comportamientos del decisor influirán grandemente en la toma de decisiones; ya que el ser humano no es estándar en su comportamiento, para el caso cuando se analiza un problema cuando menos existen estos 3 estados de comportamiento en los que el decisor puede tener acomodo, aunque en términos del comportamiento del ser humano, en la mayoría de los casos tiene un comportamiento consistente en cualquiera de estos estados, dependiendo de cuál sea el caso.
- *Decisiones en la incertidumbre:* en este estado se identifican múltiples consecuencias para cada alternativa, para ellas no se conoce la probabilidad de ocurrencia de las que se encuentren en análisis. La decisión tomada es basada en criterios subjetivos del decisor, en ella toma un papel importante sus actividades y valores personales. Por ejemplo la introducción de un nuevo producto en el mercado sin tener una estimación eficiente y eficaz del comportamiento de la demanda, sin experiencia histórica ni prevención de cambios tecnológicos entre otros.

## Decisiones racionales

- La *racionalidad* se ve como la forma de optimizar la toma de decisiones, maximizando los beneficios esperados. Otro enfoque establece que el individuo selecciona un curso de acción que maximiza sus ventajas, si es posible medirlas de forma objetiva.
- La *racionalidad* tiene que ver con una postura ideológica y esta establece el uso de un modelo para la toma de decisiones, entre otros modelos se tienen:

**Modelo Economicista:** parte de que todo tomador de decisiones es económicamente racional y trata de maximizar los beneficios, tomando un proceso ordenado y secuencia, tomando en consideración como mínimo las etapas:

- Definición del problema.

- Definición de las metas a alcanzar.
- Definición del modelo de decisión.
- Desarrollo de alternativas a analizar.
- Evaluación de alternativas.
- Selección de la mejor alternativa.
- Implementar la decisión.

**Modelo para Optimizar la Decisión:** busca obtener la solución óptima, las etapas de análisis recomendadas a seguir son:

1. Identificación del problema.
2. Identificar los criterios de decisión.
3. Diseñar el modelo que simule (1) adecuadamente.
4. Selección del método óptimo para resolver (3).
5. Obtención de la solución óptima para la toma de decisiones.

**Modelo de Racionalidad Limitada:** en este modelo se opta por la primera alternativa lo suficientemente buena que satisface las necesidades del tomador de decisiones aunque no sea la óptima por lo que la aplicación de este modelo es limitativo en lo referente al desarrollo eficiente y eficaz de la empresa.

### Identificación de problemas para la toma de decisiones

El primer cuestionamiento a este respecto será dar respuesta a *¿cuándo existe un problema?*, la respuesta inicial será cuando existe un vacío entre el estado en el que estamos en el hoy día y el futuro, que corresponde al estado en que se quisiera estar, y no se sabe de antemano como poder satisfacer ese vacío o como cruzar la brecha.

La solución de un problema en esencia es la búsqueda y el encuentro de una forma apropiada de eliminar la brecha existente entre el estado actual ( $t_1$ ) y el estado deseado ( $t_2$ ) de una situación, estando orientado el proceso al logro de una(s) meta(s). Este proceso implica explicar que existe en el vacío existente entre el ( $t_1 - t_2$ ) y la búsqueda del medio para explicarla.

En este proceso participan recursos humanos que identifican el espacio en el que se da el problema, la caracterización del problema e identificación del(los) método(s) más usados para su solución.

### Proceso de solución

Una estrategia adecuada entre muchas que existen en la literatura para la obtención de una solución eficiente y eficaz puede ser obtenida usando el modelo del diamante, de acuerdo con González Santoyo Flores Romero B, Gil Lafuente A.M. (2011), es descrito como:

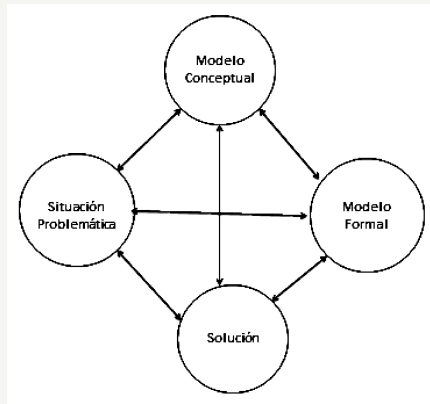
## El modelo del diamante

El modelo del Diamante (descrito originalmente por Mitroff) es usado hoy día como una herramienta factible en la Ingeniería de Sistemas para la identificación eficiente de problemas. En la aplicación del citado modelo es necesario desarrollar las etapas involucradas en el análisis de problema, como son:

1. Delimitación de la situación problemática.
2. Modelo Conceptual.
3. Modelo Formal.
4. Solución.

La presentación gráfica del modelo es dada como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 1: Modelo Diamante**



Para la aplicación de la metodología anterior, se parte de que existe un problema, tomando como referencia base que éste es establecido cuando existe una divergencia entre el estado actual y el estado deseado del sistema analizado. Para el caso de análisis se tomará como base la empresa.

Los estados de situaciones problemáticas, en general son presentados como:

**Estado actual = Estado deseado; no existe problema**

**Estado actual ≠ Estado deseado; existe problema**

El estado de interés para realizar análisis, como se citó anteriormente, es el caso cuando existe problema, por lo que la aplicación de la metodología en las diferentes etapas que componen el modelo es de la siguiente forma.

### ***Situación problemática***

En esta fase se establece el marco de referencia en el que se sitúa el problema, se definen las variables que participan en el sistema. A través de la realización de un diagnóstico es posible identificar la interrelación de variables y las causas que originan el estado de desorden en el sistema (empresa), por lo que es posible identificar y tipificar el problema. Esta etapa de análisis tiene una gran importancia, por lo que, dependiendo de la precisión con que sea realizada la misma, así será la eficiencia esperada; de lo contrario habrá que regresar a identificar más variables no consideradas originalmente en el análisis y realizar análisis, lo que puede ocasionar caer en un reclutamiento y no llegar a establecer una solución eficiente del problema por la no identificación adecuada de las causas que lo originan.

### ***Modelo conceptual***

En esta etapa, tomando como base el diagnóstico elaborado en el análisis de la situación problemática y haciendo una relación causa - efecto entre todas las situaciones de tipo problemático (síntomas de problema), se delimita claramente el problema (definición del problema).

Es importante hacer notar que de la claridad y exactitud que se tenga en la definición del problema, dependerá la obtención de una solución eficiente.

### ***Modelo formal***

En esta etapa se hace una abstracción del sistema, tomando como base la representación del mismo a través de un modelo matemático. El cual deberá ser una representación lo más aproximada al sistema real (sujeto a análisis).

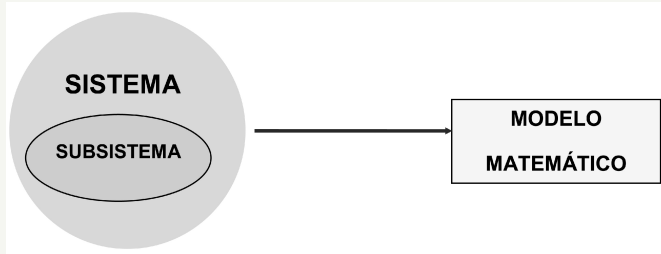
Por ejemplo, se desea determinar una estrategia de distribución de productos para la corporación  $W$ , en la que se tienen  $m$  plantas productoras de  $x$  artículos, ubicadas en las diferentes provincias de España, concentradas especialmente en Cataluña, y éstas tienen la necesidad de enviar productos a  $n$  ciudades en las que se demandan los artículos producidos en las plantas industriales.

Se tiene que una forma básica de definir un conjunto de estrategias de distribución de productos de la corporación  $W$  a bajo costo, es establecida aplicando el modelo de transporte.

Por lo que el proceso de análisis en esta etapa sería el siguiente:

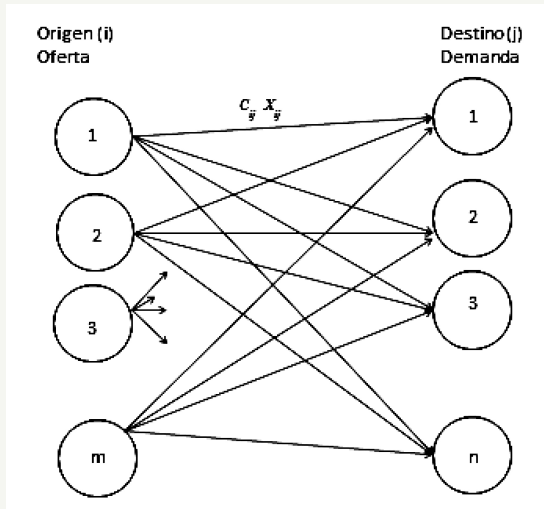
### Presentación gráfica del sistema

Figura 2: Sistema



### Representación de la problemática

Figura 3: Representación de la problemática



Entonces la abstracción del sistema a través del modelo matemático es representada como:

**Figura 4: Abstracción del sistema**

$$\begin{aligned} \text{Min. } Z &= \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n C_{ij} X_{ij} \\ \text{s.a. } \sum_{i=1}^m X_{ij} &= b_j, \quad j=1, \dots, n \\ \sum_{j=1}^n X_{ij} &= a_i, \quad i=1, \dots, m \\ \sum_{i=1}^m a_i &= \sum_{j=1}^n b_j \\ \forall X_{ij} &\geq 0 \end{aligned}$$

Lo anterior permite establecer que, en la medida en que el modelado del problema sea lo más aproximado a la representación real del sistema, garantizará en principio una posibilidad de obtener una solución del problema lo más próxima a la realidad.

### **Solución**

En esta etapa se definen la(s) técnica(s) que permitan obtener la solución del problema.

Se toma como base el conocimiento del área, para así poder establecer las bondades y alcance de los diferentes algoritmos y técnicas que se tengan a mano para obtener la solución del problema.

Para el caso del problema citado en la etapa anterior, dependiendo de las expectativas esperadas en la solución y del nivel de presupuesto que el Director General tenga programado gastar en el período de análisis, así como de las políticas de incorporación de clientes por unidad de área, serán aplicadas las técnicas de solución disponibles, las cuales tienen diferentes niveles de eficiencia en la solución.

Tipificación de los tomadores de decisiones a partir del modelo del diamante De acuerdo con González Santoyo Flores Romero B, Gil Lafuente A.M. (2011), estas son establecidas como:

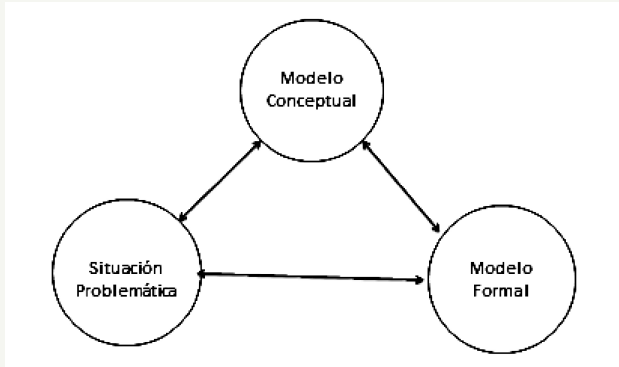
### **Caso 1: El planeador**

El analista que trabaja bajo este criterio solamente establece la planificación conceptual básica del problema, lo cual no le permite tomar una decisión eficiente, por la falta de información para hacer análisis; solamente analiza la situación problemática, define el problema y establece el modelo



matemático que representa el problema, pero sin llegar a proponer técnicas de solución del modelo, menos aún un nivel de solución del mismo.

Lo anterior es presentado gráficamente como sigue:



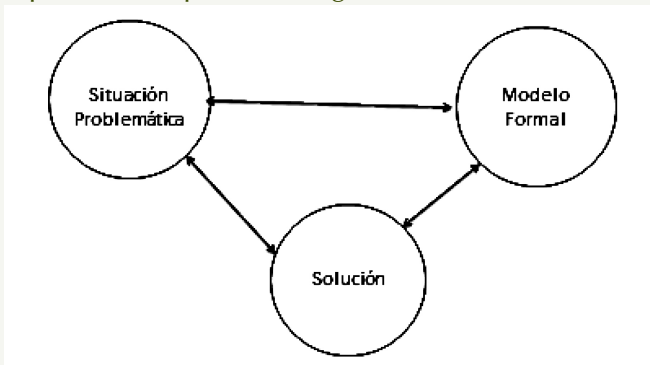
**Caso 2: el técnico no previsor**

El comportamiento del analista en este caso es resolver un problema en el que no tiene la claridad en su delimitación y definición exacta. Indica el proceso a partir de una problemática general y define un modelo matemático que considera representa la problemática que desea resolver.

Lo anterior implica que el obtener una solución eficiente será cosa de la casualidad.

Este tipo de comportamiento es atribuido en general a analistas con formación muy técnica por lo que, sin interesarles la formalidad en la definición de problemas, se van directamente a aplicar modelos y técnicas de análisis numérico que manejan eficientemente, y que consideran se adaptan al problema desconocido.

Por lo anterior se tiene que la solución obtenida para el problema se espera sea de baja calidad; en caso contrario, es coincidencia la aproximación al óptimo. Esto puede ser representado gráficamente como:



**Caso 3: el analista basado en la experiencia**

En este caso el analista no considera necesario el modelo formal en su análisis y a partir de la definición del problema proporciona una recomendación que es considerada como solución.

El comportamiento del analista en este caso se basa en el supuesto de que cuenta con la suficiente experiencia en el campo en que se encuentra clasificado el análisis del problema.

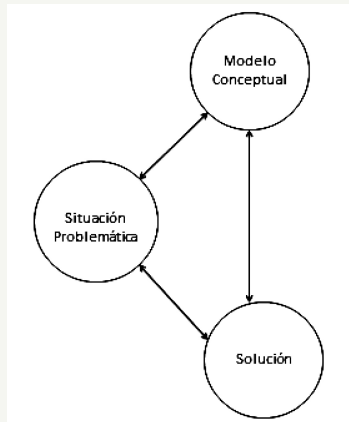
Los tipos clásicos de respuesta a obtener son los siguientes.

**Tabla No. 1**

CONCEPTO	ESTADO	NIVEL DE RESPUESTA
Experiencia	1	EFICIENTE
Experiencia	2	INEFICIENTE
Experiencia	3	INEFICIENTE

- 1: Gran experiencia y actualización constante del nivel de conocimientos requeridos en el área de análisis.
- 2: Gran experiencia y no actualización de conocimientos requeridos en el área de análisis.
- 3: Sin experiencia, con o sin conocimiento del área de análisis.

Lo anterior es expresado gráficamente como:

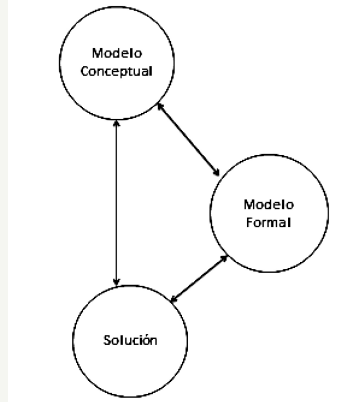


**Caso 4: el técnico**

En este caso, el analista desconoce la situación problemática que originó el problema que resuelve, lo cual es propicio para tener un alto nivel de error si el problema ha sido mal definido, aun cuando las técnicas empleadas para la solución sean altamente eficientes.

Éste es el caso común del técnico que le encargan resolver un problema que desconoce cómo se conceptualizó.

Gráficamente es ilustrado como:



La metodología anterior es, en consecuencia, una aplicación del método científico que permite conceptualizar, definir, resolver e implantar la solución de un problema específico de cualquier área del conocimiento, dado que si la solución recomendada al problema no es suficientemente aceptada por el tomador de decisiones, se regresa nuevamente a revisar la situación problemática, la definición de problema (modelo conceptual), el modelo formal (modelo matemático), y/o la solución, hasta que ésta es aceptada por el tomador de decisiones y posteriormente se procede a implantar la solución, e incorporar un proceso de seguimiento y evaluación para mantener el sistema dinámico, como un proceso de mejora continua.

Para que se dé una de toma de decisiones racionales eficientes y eficaces, se recomienda tomar en cuenta como mínimo las etapas siguientes:

### ***El proceso de toma de decisiones***

1. Definición del problema
2. Definición de comportamiento del decisor (propenso, adverso o indiferente al riesgo).
3. Caracterización de la información (determinística, probabilística, estocástica o en la incertidumbre).
4. Modelado del Problema (orientación cuantitativa, cualitativa)
5. Selección de metodología a usar en la solución del problema.
6. Identificación de alternativas (escenarios) a evaluar.
7. Clasificación de resultados de las alternativas evaluadas.
8. Selección de alternativa óptima
9. Implantación de alternativa óptima.

10. Seguimiento de (9), en un proceso dinámico para garantizar lo esperado.
11. Retroalimentación.

Como se observa el proceso de toma de decisiones se lleva a cabo en todas las etapas de; (definición de problema , ... , solución implantación y seguimiento), tomando en consideración la contratación de niveles de respuesta que se dan en un abanico de posibilidades, así como el comportamiento de la información, del decisor y del enfoque de solución del problema ya sea cualitativo o cuantitativo, con ello se orienta el proceso desde el análisis hasta la etapa final de toma de la decisión garantizando aproximarse a tener resultados óptimos en la práctica académico, científica y profesional.

### **Conclusiones**

Del análisis de los diferentes enfoques y procesos que definen, regulan y orientan un proceso de toma de decisiones racional que lleve a resultados óptimos, eficientes y eficaces, se requiere y recomienda hacer uso de la metodología propuesta en la parte final de este apartado descrita en 11 etapas que operan como un ciclo en un proceso dinámico, permitiendo al tomador de decisiones siempre tener la información de la mejor calidad en cualquier etapa del proceso lo que le dará una ventaja competitiva en la selección de la mejor opción para posicionar a la empresa como de clase mundial y líder del mercado, así como una mejor orientación en la aplicación de la mejora continua.

### **Bibliografía**

- Acosta Flores J.J. (1989). *Teoría de decisiones en el sector público y en la empresa privada*. Representaciones y Servicios de Ingeniería. México.
- Acosta Flores J.J. (1989). *Como mejorar su habilidad para tomar decisiones*. DIEC. México.
- González Santoyo F, Flores Romero B, Gil Lafuente A.M. (2013). *Estrategias para la optimización de la producción de la empresa*. Ilustre Academia Iberoamericana de Doctores- U. Barcelona-UMSNHA. Morelia México.
- González Santoyo F, Flores Romero B, Gil Lafuente A.M. (2011). *Proceso para toma de decisiones en un entorno globalizado*. Editorial Universitaria Ramón Areces. Barcelona España.
- Lazzari L.L., Machado E, Pérez Rodolfo H. (1998). *Teoría de la decisión Fuzzy*. Ediciones Macchi. Argentina.

## Capítulo IX

### El índice Socioeconómico en los Programas de Intervención ergonómicas: una herramienta para la toma de decisiones

*Joaquín García Dihigo*  
*Miryam Elizabeth Félix López*

Universidad de Matanzas, Cuba  
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Ecuador

#### La Ergonomía

La Ergonomía es una ciencia que estudia la actividad humana en el trabajo, nace etimológicamente en 1857, con el naturista polaco Woitej Yastembowski, quien propone el término en el libro: “Ensayos de Ergonomía o ciencia del trabajo, basado en las leyes objetivas de la ciencia de la naturaleza”, para acuñar el término, utilizó las raíces griegas ergo: trabajo y nomos: normas, leyes o conocimiento.

El nacimiento de la Ergonomía como ciencia, no puede señalarse en una fecha histórica o en un lugar, hay que analizarla como el desencadenamiento lógico de sucesos que llevaron a diferentes científicos, durante períodos de intensos acontecimientos como la Primera y Segunda Guerra Mundial, a concluir al unísono la necesidad de esta ciencia y reunirse el 12 de julio de 1949, liderados por el psicólogo británico K.F.H. Murrell, para conformar la “*Ergonomics Research Society*”, en Inglaterra, desde entonces se definió designar bajo este nombre todos los estudios que se llevaron a cabo a finales del siglo XIX y comienzos del XX, sobre la relación del hombre con el trabajo y las condiciones del medioambiente circundante (Osborne, 1990).

La Ergonomía como una disciplina científica está relacionada con el desarrollo del conocimiento sobre las capacidades, limitaciones y otras características de los seres humanos al ejecutar acciones, siempre que este conocimiento esté relacionado con el diseño de la interface entre las personas y los sistemas o sus componentes. Por otra parte, la práctica de la Ergonomía está dirigida al uso de este conocimiento, o tecnología de la interface<sup>1</sup> hombre-sistema, en el diseño o modificación de este último

1 El término interface, surge en EEUU cuando se da énfasis al estudio de los factores humanos en las relaciones e interrelaciones entre los usuarios de microcomponentes, más conocidos como personal computer (PC) y sus equipos.

siempre con dos objetivos fundamentales: mejorar la productividad y la calidad de vida.

La Ergonomía, ha sido conceptualizada por muchos autores tal como se describe en el Cuadro 1, coincidiendo los conceptos con el estudio del ser humano en su lugar de trabajo.

**Cuadro 1: Conceptos sobre Ergonomía.**

Autores	Conceptos
<b>(Singlenton, 1967)</b>	La Ergonomía es el estudio del comportamiento del hombre en su trabajo.
<b>(Murrel, 1969)</b>	Es el estudio del ser humano en su ambiente laboral.
<b>(Faverge, 1970)</b>	Es el análisis de los procesos industriales centrados en los hombres que aseguran su funcionamiento.
<b>Bournemouth (1985)</b>	La define como una ciencia, un arte y una técnica. Que era ciencia porque siguiendo las investigaciones sobre las posibilidades y las limitaciones psicofisiológicas humanas es capaz de concebir unos sistemas adaptados a las capacidades humanas y de corregir los sistemas que presentan riesgos para la salud. Es el Arte de integrar el individuo y el conjunto, de superar las presiones económicas, tecnológicas y de organización para preservar y desarrollar la personalidad humana. Y por último, es el conjunto de técnicas de medida no sólo de los factores del ambiente o del funcionamiento de los equipos, sino también del estado funcional físico y psíquico del individuo en el trabajo.
<b>(Montmollin, 1986)</b>	Es una tecnología de las comunicaciones dentro de los sistemas hombre-máquina.
<b>(Wisner, 1973)</b>	La Ergonomía es el conjunto de conocimientos científicos relativos al hombre y necesario para concebir útiles, máquinas y dispositivos que puedan ser utilizados con máxima eficacia, seguridad y confort.
<b>(Vern, 1992)</b>	La Ergonomía es la disciplina tecnológica que trata del diseño de lugares de trabajo, herramientas y tareas que coinciden con las características fisiológicas, anatómicas, psicológicas y las capacidades del trabajador. Busca la optimización de los tres elementos del sistema (humano-máquina-ambiente), para lo cual elabora métodos de estudio de la persona, de la técnica y de la organización.
<b>Asociación Internacional de Ergonomía , 2000)</b>	« <b>Ergonomía (o factores humanos)</b> es la disciplina científica relacionada con la comprensión de las interacciones entre los seres humanos y los elementos de un sistema, y la profesión que aplica teoría, principios, datos y métodos de diseño para optimizar el bienestar humano y todo el desempeño del sistema.»

La Ergonomía como ciencia mejora el entorno laboral, el beneficio puede verse desde dos vías: por el lado del empresario mejorará los resultados con una mayor productividad y por el lado del trabajador mejorará su calidad de vida y bienestar; razón por la cual los países del mundo encaminan sus

leyes a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, que son los que mueven la economía mundial.

### **Objetivos de la Ergonomía**

La Ergonomía se apoya en diferentes disciplinas que van desde la fisiología a las ciencias cognitivas, de la biomecánica a la sociología del trabajo, de la medicina a la ingeniería, entre otros. Persigue objetivos relacionados con la seguridad y salud de los trabajadores.

Los principales objetivos de la ergonomía son los siguientes:

- Identificar, analizar y reducir los riesgos laborales (ergonómicos y psicosociales).
- Adaptar el puesto de trabajo y las condiciones de este a las características del operador.
- Contribuir a la evolución de las situaciones de trabajo, con el fin de que pueda ser realizado, en salvaguardia de la salud y seguridad, con el máximo de confort, satisfacción y eficacia.
- Controlar la introducción de las nuevas tecnologías en las organizaciones y su adaptación a las capacidades y aptitudes de la población laboral existente.
- Establecer prescripciones ergonómicas para la adquisición de útiles, herramientas y materiales diversos.
- Aumentar la satisfacción y motivación en el trabajo.
- Mejorar la salud de la empresa y promocionar la salud en el trabajo.

Con estos antecedentes, se puede decir que la Ergonomía persigue objetivos que mejoran el ambiente laboral como:

- Optimizar la interacción de las personas disponibles y la tecnología.
- Seleccionar la metodología más adecuada al personal disponible.
- Elevar los índices de productividad, en lo cuantitativo y en lo cualitativo.
- Diseñar la situación laboral de manera que el trabajo resulte cómodo, fácil y acorde con las condiciones de seguridad y salud.
- La finalidad del diseño ergonómico de los puestos de trabajo es conseguir una adaptación satisfactoria de las condiciones de trabajo a las características físicas y psíquicas del trabajador, con el objeto de salvaguardar su salud y bienestar, al mismo tiempo que se mejora la eficiencia y la seguridad en el trabajo.
- Mejora el medioambiente, con prácticas saludables para la empresa y para su entorno.

En la figura 1.2 se ilustra el carácter integrador u holístico de estos objetivos, dado el alcance de la Ergonomía como ciencia.

**Figura 1.2. Carácter integrador de los objetivos de la Ergonomía.**



### **Tipos de Ergonomía**

La Ergonomía como ciencia debe estudiarse desde dos puntos de vista, según Suárez (2006), criterio con el cual la autora coincide plenamente. Estos son:

#### ***Ergonomía preventiva***

Es la parte de Ergonomía que se la conoce como Ergonomía de diseño de nuevos elementos. Es el área que trabaja en íntima relación con las disciplinas encargadas de la seguridad e higiene en las áreas de trabajo. Dentro de sus principales actividades se encuentra el estudio y análisis de las condiciones de seguridad, salud y confort laboral.

Este tipo de Ergonomía permite:

- La acumulación de datos sobre el factor humano
- La investigación sobre las diversas formas de la actividad humana
- El conocimiento sobre los métodos para su análisis y formalización
- El descubrimiento de los factores determinantes de su eficiencia
- El conocimiento de los factores que inciden en la actividad humana

#### ***Ergonomía correctiva o de perfeccionamiento***

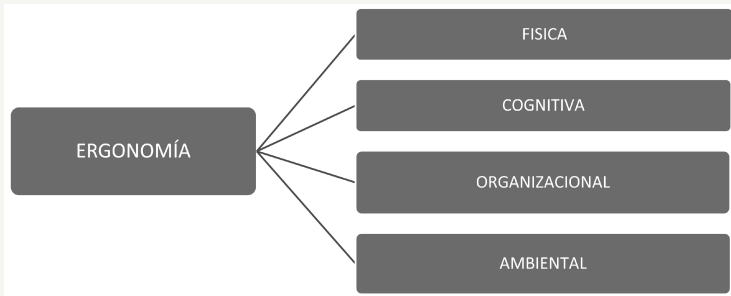
Es la técnica de rediseño para la mejora y optimización. Este tipo de Ergonomía permite:



- La optimización de cada actividad tomando en cuenta, en forma consecutiva, los factores psicológicos, fisiológicos, higiénicos, de seguridad, entre otros.
- La integración de cada uno de los modelos unidimensionales, reduciendo a un común denominador los resultados proporcionados por cada ciencia que estudia el trabajo.
- Influencia positiva en la práctica del diseño y reestructuración del mismo.
- Contribución a la acumulación de datos sobre el trabajo.

En el ambiente de trabajo, existe una serie de factores que pueden afectar la calidad de vida laboral. Con el desarrollo de la ciencia “Ergonomía”, estudiosos de la materia (Buzón, 2011; Camp, 2011; Navarro, 2013), han propuesto una clasificación de acuerdo a los riesgos que se puedan presentar, dependiendo del entorno laboral en que una actividad se desarrolla, tal como también lo establece la legislación ecuatoriana relacionada con la SST. En la figura 2 se sintetizan las siguientes:

**Figura 2: Clasificación de la Ergonomía.**



Fuente: Elaboración propia.

**Ergonomía física:** Está involucrada con la parte física del ser humano; es decir, con en las áreas de anatomía, antropometría, características fisiológicas y biomecánicas aplicadas a la actividad física del ser humano. En este tipo de Ergonomía están el análisis de las posturas de trabajo, el movimiento manual de cargas, los microtraumatismos repetitivos; es decir, con todo el aparato musculo-esquelético. Existe una serie de métodos para evaluar estos tipos de riesgos laborales (Buzón, 2011).

**Ergonomía cognitiva:** está involucrada con los procesos mentales como la percepción, la memoria, el razonamiento y las respuestas motoras, ya que tienen una importante participación en la interacción que se presenta entre los seres humanos y los sistemas con que interactúan (Buzón, 2011).

Dentro de los temas que se han estudiado por los ergonomistas especializados en el área cognitiva, está el análisis de la carga mental, procesos de toma de decisiones, la interacción entre humanos y computadoras, confiabilidad en el ser humano, estrés, entrenamiento y capacitación, entre otros.

**Ergonomía organizacional:** está involucrada con la optimización de los sistemas socio-técnicos, incluyendo su organización, estructuras, políticas, procesos, etc. Algunos de los temas relevantes, dentro del área de la Ergonomía, son el estudio de la comunicación, del diseño del trabajo, diseño de tiempos y turnos de trabajo y descanso, diseño participativo, trabajo en equipo, organizaciones virtuales y teletrabajo, entre otros (Camps, 2011).

**Ergonomía ambiental:** es la rama de la Ergonomía especializada en el estudio de los factores ambientales, generalmente físicos, que constituyen el entorno del sistema formado por la persona y el equipo de trabajo y su influencia en los aspectos relacionados con la seguridad, la eficiencia y la confortabilidad. Incluye el estudio de los ambientes térmico, visual, acústico, mecánico, electromagnético y de distribución del puesto de trabajo (Navarro, 2013).

### Alcance de la Ergonomía

La actividad humana constituye el comienzo y la coronación de la investigación, educación y diseños ergonómicos. Para alcanzar esta meta existen numerosas ciencias aplicadas y técnicas concretas que pueden usarse en múltiples estudios ergonómicos. Algunas tienen como elemento central de estudio el ser humano, por ejemplo, la medicina, la biología, la antropometría, la psicología; otras se basan en los factores presentes en cualquier puesto de trabajo, en el entorno físico, en el diseño del centro y en los factores de organización.

Entre las disciplinas fundamentales se pueden citar las siguientes:

- **La Anatomía:** ciencia que trata de la forma y estructura de los distintos órganos y del organismo en su conjunto, se centra en los aspectos antropométricos y biomecánicos.
- **La Fisiología:** estudia el funcionamiento de los sistemas fisiológicos y de todo el organismo; el consumo energético es uno de los objetos principales de esta ciencia.
- **La Organización de Sistemas:** contribuye a elevar la productividad del trabajo, a mantener la salud y al desarrollo del individuo. Así mismo,

incluye todo lo relacionado con los métodos y tiempos, así como las comunicaciones.

- **La Psicología:** trata las leyes del comportamiento y la actividad humana, de las actitudes, de las aptitudes y la carga mental.
- **La Pedagogía:** tiene en cuenta los aspectos relacionados con la participación y el adiestramiento y está llamada a contribuir al proceso de perfeccionamiento de la formación.
- **La Ingeniería:** ayuda a planificar y a diseñar el puesto y el centro de trabajo.
- **La Arquitectura:** abarca, principalmente, temas referentes a los espacios y a los accesos.<sup>2</sup>

La mejora de las condiciones de trabajo, así como una mayor calidad de vida, se obtiene con el trabajo conjunto de todas las ciencias, a pesar de que cada una de ellas parta de ideas distintas y emplee medios diferentes para lograr sus objetivos.

La integración de estas ciencias permite la adaptación, de manera óptima, de la máquina a las personas y se analizan, activamente, las capacidades del hombre en función de las exigencias que le presenta el progreso técnico, adaptándose a las posibilidades que se abren ante él, con el desarrollo de la técnica (Real, 2012).

(Cazamian, 1986) define a la Ergonomía como el estudio multidisciplinar del trabajo humano que pretende descubrir sus leyes para formular mejor sus reglas. La Ergonomía es pues conocimiento y acción. El conocimiento es científico y se esfuerza en procurar modelos explicativos generales; la acción trata de adaptar mejor el trabajo a los trabajadores.

De lo anteriormente expuesto, la autora considera que la Ergonomía en cuanto al trabajo, conlleva siempre a un entorno más eficaz con tecnologías que facilitan las tareas. Se puede mencionar las siguientes ventajas:

- Mejora de la comodidad del empleado
- Disminución de la fatiga
- Reducción de lesiones por movimiento repetitivos
- Reducción de accidentes
- Mayor satisfacción de los empleados

Lo cual a su vez, puede:

- Mejorar la productividad
- Mejorar la atención al cliente

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Seguridad e Higiene. Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Gobierno de España.

- Reducir el ausentismo
- Reducir el movimiento de personal (rotación)
- Aumentar la rentabilidad

### ***Los programas de intervención ergonómica. Fundamento y análisis***

Los programas de intervención ergonómica, comienzan con una evaluación de los puestos de trabajo y tienen por objeto detectar el nivel de factores de riesgo a los que pueden estar sometidos los trabajadores. (Mondelo 1994).

Es obligación de las empresas identificar la existencia de peligros derivados de la presencia de elevados riesgos laborales en sus puestos de trabajo. En este sentido, las legislaciones de cada país son más o menos exigentes. En general existen dos niveles de análisis: el análisis de las condiciones de trabajo para la identificación de riesgos (nivel básico), y la evaluación de los riesgos ergonómicos en caso de ser detectados (nivel avanzado).<sup>3</sup>

La identificación inicial de riesgos permitirá la detección de factores de riesgo de los puestos de trabajo. En caso de ser detectados se procederá con el nivel avanzado.

Para poder realizar una intervención ergonómica es importante conocer a fondo la empresa que se va a intervenir, porque no es lo mismo evaluar, por ejemplo, a una empresa de construcción, que una institución educativa, por cuanto los riesgos laborales son diferentes; por tanto, el método a seguir para dicho análisis, también es diferente.

En un plan de intervención ergonómica se pueden distinguir las siguientes etapas<sup>4</sup>.

- ETAPA 1: Detección de factores de riesgo ergonómico.
- ETAPA 2: Reconocimiento del campo.
- ETAPA 3: Evaluación de los factores de riesgo localizados.
- ETAPA 4: Ergonograma.
- ETAPA 5: Acciones para un plan de mejoras.
- ETAPA 6: Valoración económica de los programas de intervención.
- ETAPA 7: Implantación de los programas de intervención.
- ETAPA 8: Seguimiento y control.

3 Universidad Politécnica de Valencia. Evaluación Ergonómica de los Puestos de Trabajo.

4 Bureau Veritas S.A. Empresa de servicios de inspección y certificación.

### ***ETAPA 1. Detección de factores de riesgo ergonómico***

Se analiza el puesto de trabajo para detectar factores de riesgo ergonómico que puedan estar presentes durante la actividad del trabajador.

En el análisis del puesto se puede aplicar una “lista de chequeo” mediante la cual se realiza una primera detección del riesgo por SI / NO.

Se utilizan métodos como la entrevista para realizar esta primera etapa.

### ***ETAPA 2. Reconocimiento del campo***

El reconocimiento de campo consiste en:

- Toma de medidas del espacio físico de trabajo
- Video- filmación
- Fotografiado
- Toma de tiempos de ejecución, tanto de las tareas individuales como de los ciclos de repetición
- Medición de ruido ambiental (nivel sonoro, continuo, equivalente y por bandas de octavas)
- Medición de iluminación
- Medición de temperatura ambiente y humedad relativa
- Medición de velocidad del aire

### ***ETAPA 3. Evaluación de los factores de riesgo localizados***

Mediante la aplicación de métodos de cálculo, reconocidos en la literatura especializada, se evaluará cada factor de riesgo. En esta etapa, dependiendo de los riesgos mayores de la empresa, se emplearán los métodos que el ergónomo crea necesario.

### ***ETAPA 4. Elaboración de un ergonograma de trabajo***

Esta es una etapa de diagnóstico en la que se hará un esquema total de todos los puestos de trabajo y los riesgos a los que cada puesto está sometido, lo que servirá de base para la siguiente etapa.

### ***ETAPA 5. Acciones para un plan de mejoras***

Se elaborará un plan de mejoras, en donde está contemplado un plan de inversiones para poder mejorar cada puesto de trabajo. Es necesario en esta etapa hacerle comprender a los administradores el costo-beneficio de un plan de intervención, a continuación se explicará brevemente sobre estos beneficios.

En el procedimiento, propuesto por Rodríguez *et.al.*, (2013) para realizar una intervención ergonómica (Anexo I), se establecen una serie de pasos a

seguir donde, en su última etapa, se implementa la propuesta y se hace el seguimiento del cumplimiento de las mismas.

### ***ETAPA 6. Valoración económica de los programas de intervención***

Consiste en la valoración económica que se realice, considerando tanto los costos en que se incurren en las inversiones, comparándolo con los beneficios reportados por la implantación de programas de intervención.

### ***ETAPA 7. Implantación de los programas de intervención***

En esta etapa se ejecutan las acciones o inversiones tendientes a solucionar las deficiencias en la etapa de diagnóstico.

### ***ETAPA 8. Seguimiento y control***

Se establecerá un sistema que, de manera continua, vele por el cumplimiento, desviaciones o cambios, tanto en la naturaleza del trabajo como en las condiciones del entorno.

### **Costo beneficio de la intervención ergonómica**

Para analizar cuál es el costo económico de los programas de intervención ergonómica es necesario enfatizar en que, muchos empresarios no valoran el costo humano de un riesgo laboral para sus trabajadores (Félix 2014)

Para ello es necesario, entonces, definir los tipos de costos a tener en cuenta en los programas de intervención ergonómica:

**Costo humano:** constituye el daño que sufren las personas directamente afectadas como el que sufren sus allegados. Supone desde las lesiones físicas para el trabajador/a que lo sufre, que implican dolor, pérdida de trabajo, necesidad de atenciones médicas y/o rehabilitación, hasta en determinados casos, pérdida de autonomía personal, alteración de proyectos de vida, minusvalías, entre otros. Los allegados también sufren el costo de la pérdida de familiares por consecuencias fatales, cuando esto ocurre.

**Costo económico:** El costo económico está formado por todos los gastos y pérdidas materiales que el accidente y las enfermedades profesionales ocasiona para la persona y su familia, así como el costo del deterioro de materiales y equipos y pérdida de tiempo de trabajo para la empresa y sus compañías aseguradoras, costos para las arcas públicas, y para la sociedad en general. Este costo es más fácil cuantificarlo, sin embargo, la autora es del criterio que también quedan rezagados algunos costos ocultos (Marrero 2014).

En los proyectos de Ergonomía suele ser complejo cuantificar, tanto los costos como los beneficios asociados. No obstante, en la mayoría de organizaciones están disponibles los datos contables necesarios para cuantificar los

costos del proyecto, como los de personal, de equipamiento y materiales, de discontinuidad del trabajo normal.

En cambio, los datos contables asociados a los beneficios, normalmente hay que buscarlos, argumentarlos y demostrarlos en cada proyecto. El análisis de beneficios contempla, principalmente, los siguientes conceptos: por un lado, aumento en la productividad; y por otro, reducción de errores e incidentes de los tiempos de capacitación, de mantenimiento, de materiales y equipamiento, de la imagen mejorada de la compañía. Además de los beneficios que reporta a la salud.

Los principales beneficios de llevar a cabo un proyecto correcto de intervención ergonómica se pueden clasificar en tres categorías, tal como se muestra en el cuadro 1.4, a modo de resumen.

**Cuadro 2: Beneficios económicos de la Intervención Ergonómica.**

BENEFICIOS ECONÓMICOS	ASPECTOS QUE CONTEMPLAN
Beneficios económicos relacionado con el personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento de la productividad</li> <li>▪ Reducciones de errores, evita desperdicio y pérdida de tiempo.</li> <li>▪ Menor tasa de accidentes e incidentes</li> <li>▪ Reducción del tiempo de aprendizaje</li> <li>▪ Reducción del tiempo de mantenimiento de equipos</li> </ul>
Beneficios económicos relacionados con los equipos y materiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento del ciclo de vida de los equipos.</li> <li>▪ Menor costo de mantenimiento</li> </ul>
Beneficios económicos relacionados con el aumento de las ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejora calidad del producto</li> <li>▪ Incremento de las ventas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### ***Técnicas de análisis económicas utilizados para la valoración ergonómica de los programas de intervención***

#### **El análisis costo beneficio (ACB)**

El ACB es el proceso de colocar una cifra a los diferentes costos y beneficios de una actividad. Al utilizarlo, podemos estimar el impacto financiero acumulado de lo que queremos lograr.

Se utilizan para comparar diferentes costos y beneficios ante varias alternativas y tomar la decisión.

Involucra los siguientes pasos

1. Caracterización de la entidad u objeto de estudio

2. Tormenta de ideas: para determinar la información requerida en cada una de las probables decisiones
3. Determinar los costos y beneficios asociados a cada factor
4. Sumar los costos totales
5. Sumar los beneficios totales
6. Establecer la relación costo beneficio
7. Comparar los costos y beneficios

### **Costos Sociales Intangibles**

No ostantes las conocidas teorías de Henrich y otras similares que clasifican los costos de accidentes directos e indirectos, así como las diferentes pólizas de seguro del trabajo que, de algún modo, estiman el valor financiero a entregar en casos de accidente, estos no consideran un factor totalmente intangible, consistente en la valoración de lo que significa, para el propio accidentado (o limitado somática o sensorialmente), los efectos negativos o secuelas que el trabajo le ha provocado.

El dolor producido por un trauma, la angustia por factores sicosociales adversos, el desespero de sumirse en el silencio perpetuo o vivir en la absoluta obscuridad, la conmoción familiar y de amigos y muchas otras secuelas, no han sido consideradas hasta la presente.

Este valor obtenido representa el monto total de dinero que estarían dispuestos a pagar los trabajadores expuestos a un riesgo.

Su valor representa, para el directivo, la importancia que los trabajadores valorizan la situación.

Resumen en un número la percepción de riesgo.

No es que el trabajador pague ese valor de su salario sino, es solo un número valorativo sobre la importancia que le otorgan los trabajadores expuestos a riesgos.

De ahí que se convierta en una herramienta gerencial para la toma de las decisiones en las inversiones, ya que a medida que sean mayores los recursos, deben dirigirse a la solución de esa condición de riesgo.

Es proactiva, a diferencia de las técnicas predecesoras, ya que se adelantan a la ocurrencia del hecho desencadenante, que afecta al trabajador.

El CSI se convierte en una herramienta que permite la comparación entre los costos de una inversión y los beneficios derivados de ella: generalmente se conoce el valor monetario de los costos, dado porque representan inversiones de equipos, maquinarias, tecnologías más limpias y otras. En ocasiones, estos costos están asociados a costos organizacionales, tales como nuevos diseños de regímenes de trabajo y descanso, modificaciones en la



organización de trabajo etc. También ocurre que estas pueden estar asociadas a variaciones introducidas en los factores psicosociales o de diseño de puestos de trabajo. En estas situaciones, los costos son relativamente menores y adquieren un carácter intangible, ya que sus valores monetarios no se ofertan en el mercado.

No ocurre así con los beneficios esperados en un programa de intervención ergonómica: sus ventajas en términos de reducción de enfermedades, lesiones, trastornos psicosomáticos, psicosociales y otros, que revisten un elevado grado de subjetividad. Aunque las diversas terías existen para calcular las enunciadas anteriormente (Método de Heinrich, Método de Simons, Método de los elementos de producción), cuantifican, económicamente, los programas de intervención, su carácter es reactivo; es decir, solo permite aplicarlo después que ocurre el hecho.

Ante estas limitaciones, es que se propone la aplicación de los CSI, que expresan la magnitud del beneficio que perciben todos los receptores de las mejoras introducidas en los programas de intervención. Se transforman los CSI en la percepción que los trabajadores tienen sobre los beneficios que recibirán, por la implantación de las mejoras. Expresa la disposición a la entrega de cierta cantidad de dinero en aras de recibir un beneficio ergonómico, lo cual no significa que lo pague de su salario, sino que el trabajador está dispuesto a pagarlo, de manera que el directivo conoce la magnitud o importancia que esa condición desfavorable, que tiene para los afectados.

De igual modo permite la valoración de alternativas así como jerarquizarlas, ya que ante diversos factores del trabajo, mide la diferencia entre unos y otros, facilitando al directivo la toma de decisiones.

Por último señalar que, en las metodologías de evaluación de impacto ambiental, para resolver económicamente, el efecto que sobre un bien produciría una acción humana, parte de principios similares a los aquí expuestos, en particular, la técnica conocida como el Juego de Ofertas.

### **Procedimiento propuesto en la investigación**

A continuación se propone el cálculo de la magnitud del riesgo del costo social intangible (CSI), el cual se sustenta alrededor de la pregunta: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar usted de su salario mensual, para que la dirección de la empresa intervenga en el riesgo?

Para ello se propone el índice **Costo Social Intangible (CSI)**.

Este índice determina el monto total de dinero que estaría dispuesto a pagar los trabajadores por eliminar el riesgo, el cual es un porcentaje de su salario.

$CSI = \% \text{ Sal. Sal.} \cdot N. \text{ Trab}$

Dónde:

% Sal = % de salario que estarían dispuestos a pagar los trabajadores expuestos a riesgos.

Sal: Salario promedio de los trabajadores expuestos a riesgos.

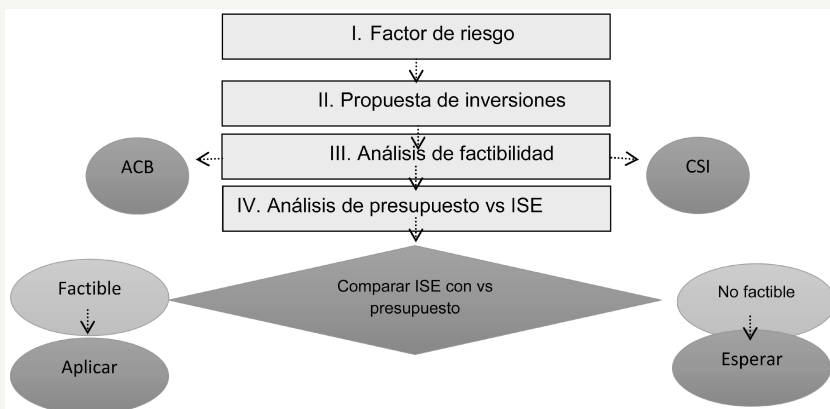
N. Trab: Número de trabajadores expuestos a riesgos.

Se utiliza el % de salario a pagar por los trabajadores, en contraposición con un valor monetario fijo, para homogenizar la importancia que el trabajador le atribuye al riesgo con independencia del monto de su salario. Resulta oportuno señalar que el principio en que se basa esta técnica no implica que el trabajador lo pague realmente, sino es solo para evidenciarle a los directivos la importancia que le confieren.

### El Índice Socioeconómico en los programas de intervención ergonómica

En esta etapa se realiza un análisis de las medidas propuestas, jerarquizándolas a partir del resultado de la multiplicación del CSI y ACB, creando un indicador a dimensional que por una parte muestra la importancia que los trabajadores le confieren al riesgo, y por otra el beneficio económicos que representa para el empresario, de modo que el índice socio económico, ISE, se convierte en una herramienta que permite la priorización de las inversiones considerando tanto el efecto social como el económico.

**Figura 3: Procedimiento específico para valorar el plan de inversiones.**



Fuente: Elaboración propia

Con la aplicación de este procedimiento se jerarquizan las inversiones y se priorizan según al análisis Costo Beneficio y los Costos Sociales Intangibles.

### **Conclusiones generales**

1. Existe una creciente base teórica-conceptual sobre la seguridad y salud del trabajo, tanto a nivel nacional como internacional, sin embargo, quedan espacios para la investigación teórica y práctica de la valoración de la implantación y socioeconómica, de los programas de intervención ergonómica.
2. No se encontraron precedentes de concepción de una metodología que integre un conjunto de herramientas y métodos de carácter económico y social, que permita valorar el impacto socioeconómico de los programas de intervención ergonómica en los puestos de trabajo.
3. La metodología desarrollada constituye un instrumento que permite la implantación de los programas de intervención ergonómica, así como valorarlos socio económicamente.
4. Se determinaron la prioridades a acometer en las inversiones, a partir de la creación de un indicador socioeconómico, ISE, resultado de considerar la técnica del ACB y los CSI.

### **Recomendaciones**

1. Continuar la divulgación de las experiencias y resultados obtenidos en el trabajo de investigación a través de publicaciones científicas en revistas y eventos nacionales e internacionales.
2. Incorporar los conocimientos, resultados y experiencias de esta investigación a la enseñanza de pre y posgrado, así como en futuros proyectos de investigación, de forma tal que contribuya a la formación de futuros profesionales y a la actualización de investigadores y personal del ámbito académico y empresarial.

### **Bibliografía**

- Almirall, Pedro, y otros. 2009. Validación de un instrumento para el diagnóstico del mobbing. Cuestionario de Heinz Leymannn (LIPT) modificado. La Habana Cuba, Instituto Nacional de Salud de los Trabajadores, 2009. págs. 1-15.
- Alonso Becerra, Alicia, y otros. 2007. Ergonomía. CUJAE. La Habana Cuba: Editorial Félix Varela, 2007.
- Dixon, J. 1994. Análisis económico de impactos ambientales. Edición Latinoamericana, ISBN 9977-57-328-X. Costa Rica.
- Félix, M. 2013. Procedimiento para valorar el impacto económico y social de los Programas de Intervención Ergonómica. Congreso Ulaergo. Seguridad y Salud. Quito- Ecuador.

- Félix, M. 2014. Importancia de los Programas de Intervención Ergonómica en las Empresas. Congreso Internacional de Administradores de Empresas. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí ESPAM MFL. Calceta, Ecuador.
- García Dihigo, Joaquín. 2003. Indicadores utilizados para valorar trabajo mental. Brasil: Revista FACECA, 2003. págs. 3-8.
- García, J. 2007. Metodología de la investigación para las ciencias administrativas. Registro CENDA": 3497-2008
- Real, G; García, J; Regueira, M. 2012. El desafío de humanizar el trabajo. Aplicación de la Ergonomía en la mejora de puestos de trabajos. Editorial Académica Española. ISBN 978-659-04636-0. p 2-8.
- Viña, S, Hernández, A, y Medina, Y (2008). Antecedentes, estado actual y futuro de la Ergonomía y de la Seguridad y Salud en el Trabajo en la Ingeniería Industrial. Taller Nacional de Ergonomía y Seguridad e Higiene Ocupacional. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba. Conferencia inicial, marzo, 2008.

## Capítulo X

### Grupos y Equipos de Trabajo

**Jerónimo D. Ricárdez Jiménez**  
**Giovanna M. Mazzotti Pabello**

Universidad Veracruzana

*El deseo platónico de sustituir el hacer por el de actuar con el fin de conceder a la esfera de los asuntos humanos la solidez inherente al trabajo y a la fabricación (...) [corresponde] al propósito político de eliminar el carácter de fragilidad [de los mismos] (...); De este modo, "El remedio ante la imposibilidad de predecir, ante la caótica inseguridad del futuro, se halla en la capacidad de hacer y de mantener las promesas...las dos facultades corresponden a la condición humana de la pluralidad (Arendt, 1998: 256-257).*

#### **Diferencias entre grupos y equipos de trabajo**

Para los fines del presente capítulo, se desarrollarán una serie de argumentos, a los que se hace referencia al hablar de sociedad del conocimiento, aludiendo al material reflexivo y activo (acción y vida activa, Arendt: 1998) mismos que se relacionan con las dinámicas de los grupos de trabajo para asegurar la correcta aplicación de los conocimientos.

En una sociedad del conocimiento se requiere de un marco transdisciplinario, dinámico y evolutivo hacia la solución de problemas que cuente con componentes teóricos y empíricos, medios de comunicación formales e informales basados en redes complejas a su vez organizadas de manera heterogénea en sistemas socialmente distribuidos, e interconectadas en un contexto socioeconómico cuya validación esté dada por la utilidad y la aplicación del conocimiento generado en dicho contexto, ya que esta época se caracteriza porque el conocimiento y la capacidad para innovar son los únicos recursos que otorgan valor y son infinitamente renovables.

Al respecto, los estudiosos de la innovación a nivel organizacional han detectado la existencia de ciertos factores del contexto organizativo, de clima laboral y de liderazgo que permiten a una entidad generar cambios en actividades o invenciones que agregan valor. Uno de los factores que se han detectado como impulsores de innovación es el ambiente: un ambiente que propicie la interacción y el aprendizaje en condiciones en las que no existe una jerarquía, donde los espacios puedan generar el libre flujo de

ideas y el contexto organizacional de aprendizaje colaborativo implicando la interacción entre iguales para la construcción de conocimiento.

Dichos ambientes han propiciado a la aplicación de dos modelos para la proyección organizacional dentro de las misma; la existencia de dos modelos no implica que uno sea mejor que el otro, más bien, se razona la aplicación de ambos, dando mejores resultados y por lo tanto una complementación mutua, siendo esto una nueva forma de trabajo. Estos dos modelos son los grupos y equipos de trabajo, a primera vista podría comprenderse que forman parte de un solo modelo y no hay diferencia alguna entre ellos, pero esto no es así. Principalmente, Kozlowski y Bell entienden, que un grupo o equipo de trabajo está compuesto por dos o más miembros, cuyo objetivo es realizar tareas relevantes para la organización, sus miembros comparten una o varias metas comunes, entre ellos existe interacción social, sus tareas son interdependientes, actúan dentro de unos límites y están integrados en un contexto organizacional más amplio.

Los grupos de trabajo se encargan de ejecutar o realizar una labor similar, conseguir el mismo objetivo general dentro de la entidad de la cual forman parte, pero cada persona que lo compone trabaja individualmente, siendo responsables por el trabajo realizado por ellos mismo. Generalmente, los grupos, son muy sencillos de formar, pues se debe contar con las decisiones, la forma de trabajo y los proyectos a realizar, de esta manera se pueden asignar las labores a cada individuo.

En diferencia a los grupos de trabajo, las sociedades de conocimiento trabajan con un modelo específico, siendo este modelo el de equipos de trabajo. Los equipos de trabajo funcionan en conjunto, es decir, las responsabilidades son atribuidas entre la totalidad de los integrantes. Dichos integrantes, a diferencia de los grupos de trabajo que tienen la misma formación, presentan características distintivas enfocadas en determinados campos, que les otorgan el renombre de ser profesionales en su materia, produciendo de esta manera un complemento entre los integrantes, y lo que es más importante, la cohesión entre ellos, teniendo como resultado realización o el logro de los objetivos del proyecto de una manera más eficiente y eficaz.

Las organizaciones, actualmente, emplean los equipos de trabajo para la creación de nuevos conocimientos e información, redefiniendo los problemas, las soluciones y los procesos que recrean el ambiente (Nonaka, 1995); es decir, en la medida en que la organización es un sistema abierto que interactúa con su medio, se reconoce que en su interior se crea conocimiento y que esta situación también modifica e interactúa con el ambiente.

En esa medida, las entidades se ven obligadas a crear dispositivos para una mejor y mayor vinculación, esto se complica cuando la cultura organiza-

cional está estrechamente relacionada con prácticas que privilegian el trabajo individual por encima del colectivo y/o con prácticas cobijadas por una estructura jerárquica dónde las decisiones se toman de manera centralizada y de arriba hacia abajo, tiende a fracturar los procesos de innovación y a obturar los vínculos de confianza necesarios para la elaboración y puesta en marcha de un proceso colectivo de apropiación, participación y diseño de un proyecto conjunto.

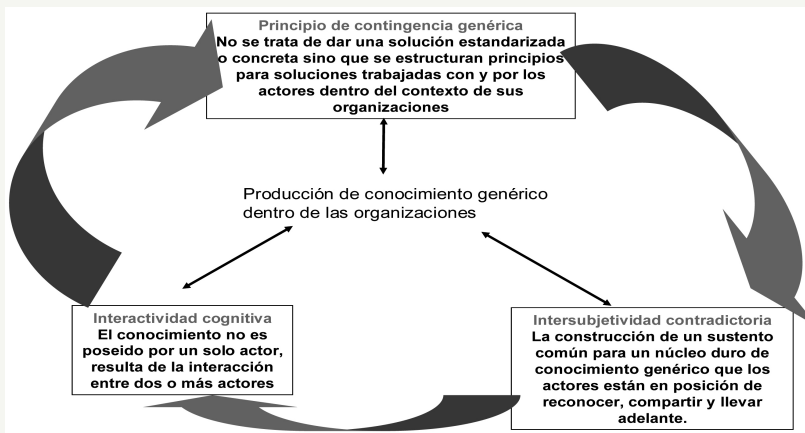
Por ello, la utilización de ciertas metodologías participativas de gestión y de acompañamiento son artefactos que coadyuvan y transportan conocimiento de los individuos a los grupos, equipos y por ende a las entidades, cosa que implica una fuerte transformación respecto a las formas tradicionales de organización y que asimismo, requiere incorporar una mayor flexibilidad, ajuste mutuo, debilitamiento de la división del trabajo e incrementar la coordinación y la interdependencia.

Para que una organización *aprenda* implican propiciar los procesos a nivel de los individuos de compartir exteriorizar y confrontar sus puntos de vista para generar la llamada interactividad cognitiva, donde la *problemática se construye* a partir de la confrontación y de la escucha de un mismo problema.

Schein (2000) distingue el término *aprendizaje organizacional* del término *organización que aprende*, aduciendo que el primero se refiere al aprendizaje por medio de los individuos en la organización, mientras el segundo al aprendizaje de la organización como un sistema total.

Algunos autores señalan que la *organización que aprende* es una metáfora, ya que quienes realmente aprenden son los individuos, quienes comparten su conocimiento (socialización), lo utilizan y lo codifican, ello se vuelve fundamental el generar espacios de socialización como son los grupos de trabajo.

**Figura 1: Modelo de Producción de Conocimiento Genérico**



De este modo, se retoma aquí lo que Watkins y Marsick (1993) identificaron como algunos rasgos específicos que coinciden en la descripción o definición que diversos autores han propuesto para el concepto de Aprendizaje Organizacional:

- Ocurre no sólo a nivel individual sino colectivo
- Los miembros de la organización participan en el diálogo, comparten información y colaboran en la toma de decisiones
- Son capaces de construir un código de comunicación propio y funcionar como traductores de otras organizaciones
- Está relacionado con la capacidad de cambio

### **Liderazgo de grupo**

El ser humano, en su mayor parte, ha desarrollado la necesidad de sentirse dirigido, es decir, que alguien los guíe a través de ciertas acciones, así como aporte el medio por el cual ejercer comunicación. Todo el estereotipo de *líder* empezó con la aparición de líderes políticos, y se ha ido adaptando conforme a las necesidades de la sociedad, aplicando dicho término a aquellos que específicamente se establecen en el papel de guiar, organizar y establecer el medio de comunicación entre personas.

A través del tiempo, ha sido claro que existen personas que nacen con el instinto de ser líderes o la llamada cualidad de “que otros deseen seguirlo”. Lo anterior, permitió el desarrollo de teorías que establezcan el “por qué hay individuos con esas cualidades y otros sin ellas” y si “los líderes nacen o se hacen” (Arres Antonio, Sin Fecha).

Las teorías que surgieron establecen estándares que en dichos casos puede verse aplicada en gran parte de los líderes, independientemente del tipo de líder al que se aplique. Yukl y Van Fleet (1992), agrupan en seis apartados dichas teorías:

- Enfoque de rasgos: Enfatiza los atributos personales y las competencias. Generalmente son estereotipos que el grupo busca (ejemplo: las personas atractivas).
- Enfoque conductual: Destaca la conducta y estudia los distintos estilos.
- Enfoque situacional: Estudia aquellas variables donde a situación afecta la conducta de los líderes.
- Enfoque interactivo: Analiza los procesos de influencia y poder, así como la relación “líder-seguidor”.
- Enfoque carismático y transformacional: Estudia el cambio en la conducta del líder, para poder obtener o reavivar a sus colaboradores.



- Otros enfoques: Destacan aspectos particulares o intentan englobar distintas aportaciones y métodos.

El liderazgo es un trabajo cooperativo, pues en un sentido transaccional el ser líder es un rol, pues según el cambio existente en los objetivos, expectativas u tareas, permitirá el que el papel del líder cambie, siendo una principal razón la percepción de las personas y no la forma de ser del líder u seguidores. Lo anterior, permite que el líder influya en los seguidores en la regulación de tareas y en la satisfacción del grupo, a su vez, los seguidores influyen en el líder, otorgándole la posición de liderazgo, la oportunidad de ser innovador y el influir en ellos mismo.

Sin embargo, a través del tiempo, se ha podido desarrollar métodos de entrenamiento de líderes, pero no ha contado con resultados realmente satisfactorios, pues se ha enfatizado en la relación líder-seguidor, lo cual nos dirige a que se debe contar con mejor y mayor experiencia, pues el desarrollo de líderes es continuo, enfocándose en el impacto dentro del grupo de seguidores. Conforme a lo anterior, Stogdill (1974) mencionó que los entrenamientos se enfocan en los cambios actitudinales de los entrenados, es decir, puede sensibilizarlos, teniendo resultados contraproducentes, pues incapacita a líder para defender su estatus por oposiciones u amenazas presentadas.

Por lo anterior, Antonio Ares (2002) propone el siguiente esquema, mostrando y relacionando todos los factores que influyen en el proceso de liderazgo.

**Figura 2. Proceso de Liderazgo**



Antonio Ares Parra (Sin fecha). Los líderes de grupo

“El proceso de liderazgo mejorará en una organización cuando cuidemos de forma integrada los procesos de selección, formación, motivación y desarrollo de los líderes enfocados a diseñar los procesos facilitar los cambios que llevan a alcanzar mejores resultados en la organización”, Antonio Ares (2002).

### **Trabajo en equipo**

La consolidación de las nuevas realidades laborales y organizacionales se ha correspondido con el incremento en la investigación sobre equipos de trabajo, un crecimiento especialmente importante durante la pasada década de los noventa que se mantiene en la actualidad. Este entusiasmo actual por los equipos de trabajo y el trabajo en equipo en las organizaciones refleja la convicción de que esos equipos constituyen medios más eficaces para alcanzar niveles más elevados de rendimiento que los que pueden lograrse a través de los procedimientos de trabajo clásicos (West, 2001).

En consecuencia, el trabajo en equipo es concebido como un proceso molar (miembros que interactúan entre sí y con sus entornos para alcanzar determinados objetivos a través de diferentes medios), flexible (trabajadores integrados temporalmente en diferentes equipos en función de las tareas y proyectos a ejecutar) así como grupal y emergente (miembros polivalentes y poseedores de múltiples habilidades que se combinan en procesos sinérgicos). Dada la creciente popularidad de los equipos de trabajo en las organizaciones, se ha hecho necesario conocer los procesos y dinámicas grupales que tienen lugar en la vida de los equipos de trabajo y que contribuyen a formar equipos eficaces.

En términos generales, el trabajo en equipo es la potencialización en los esfuerzos de los miembros. Dentro de las entidades, ya sean con fines de lucro o no, es la forma más asertiva de trabajar, pues todos los integrantes toman parte de responsabilidad de la meta a seguir. Es por ello el dicho “dos cabezas piensan mejor que una”, y en teoría así es, pero se necesita más que sólo trabajo en equipo, pues el establecerlo no es tarea sencilla.

El completar un trabajo en equipo implica la aplicación y desenvolvimiento de habilidades, formas de pensar, y uno de los puntos más importantes, disposición para trabajar; sin dicha disposición el trabajo en equipo se ve corrompido. El corromper dicho trabajo afectará, sin duda, al desenvolvimiento de los objetivos de la empresa, que fueron plasmados para ser cumplidos por el mismo trabajo en equipo. Es por ello, que la selección de los integrantes es sumamente importante para obtener el cumplimiento y con creces el desarrollo de sus habilidades personales.

## El valor de las redes

Las redes permiten un manejo cada vez más eficiente y eficaz de la producción, transferencia y transmisión de los conocimientos. Por ello, la construcción de estas redes resulta un elemento central en el diseño de las universidades, ya que lo importante es lograr, no solamente un desarrollo disciplinario, sino también transdisciplinario; que no se lleve a cabo a través de un líder científico o de mecanismos tradicionales de revistas especializadas, congresos y conferencias, sino de manera más heterogénea, en redes complejas formales e informales capaces de distribuir conocimiento en interconexión con otros sitios.

El potencial más importante de las redes de conocimiento está en la capacidad que tienen dichas formas de organización para potenciar la creatividad de sus miembros y convertirla en innovación. Una de las virtudes del aprendizaje colaborativo es que con la interacción, el contacto entre diferentes contextos y la comunicación se intensifican. Los individuos al mismo tiempo que adquieren nuevas habilidades, hacen uso del conjunto de sus conocimientos (implícitos y explícitos) para generar soluciones o propuestas innovadoras. En la medida en que “nadie puede ser experto en todo”, una red de conocimientos debe contar con que existan y que circulen eficazmente, distintos niveles y distintos tipos de conocimientos. De ahí la capacidad que pueden tener algunos de los miembros de la red para convertir la innovación ocurrida en un determinado *nodo*, en un producto, ya sea un bien intelectual o material, y difundirlo. Ésta es una de las grandes ventajas de contar con el recurso de co-especialización cuya articulación eficaz es uno de los factores determinantes para el éxito de una red.

La Red permanece mientras exista la colaboración entre sus miembros y mientras se desarrollen, independientemente de su intensidad, actividades de manera flexible pero orientadas siempre a cumplir con un objetivo. Lo interesante de una Red es que permite participar, parcial y flexiblemente, en diferentes proyectos y alcanzar con ellos, niveles de realización y de impacto imposibles si se llevaran a cabo de manera individual o bajo mecanismos altamente formalizados.

Puede verse que, de manera aproximada, las características organizativas de la red, al mismo tiempo que condensan los principios señalados arriba respecto al nuevo modo de entender el conocimiento (Gibbons, Arendt), representan una nueva forma de organización donde la capacidad de hacer con otros (Arendt, 2008) es el elemento principal de eficacia.

## Conclusiones

Como señalan las propuestas de Ilgen y col. (1993), Katzenbach y Smith (1993), Salas y col. (1996) y Tannenbaum y col. (1996) sobre la diferencia entre grupo y equipo (1). - Para Ilgen y cols., aunque grupos y equipos comparten algunas características (están formados por dos o más personas, son interdependientes, etc.), los equipos tienen además un propósito orientado a la consecución de determinados objetivos. Según estos autores, un equipo no se forma para una función puramente social. - Katzenbach y Smith consideran que un grupo se convierte en equipo cuando además de un sentimiento de compromiso compartido se dan desempeños o resultados grupales importantes.

En este contexto, las Ciencias Administrativas estarían orientadas por la necesidad de generar y distribuir conocimientos que permitan transformar las dinámicas de los sistemas tanto de los grupos como de los equipos de trabajo basados en esquemas de ventajas comparativas y en la administración de los recursos materiales y financieros desarrollados en contextos organizativos burocráticos, hacia esquemas de colaboración para la gestión de recursos intangibles orientados hacia la creación de ventajas competitivas en contextos complejos. Ello exige la generación de nuevos conocimientos y requiere de otras formas de inserción en la sociedad.

## Bibliografía

- ARENDET, Hannah (1998), *La condición humana*, Editorial Paidós. Barcelona, España.
- ARES PARRA ANTONIO. *Los líderes de grupo*. Catedrático de Psicología Social en la Escuela Universitaria de Trabajo Social. Universidad Complutense de Madrid.
- BAUDRILLARD, Jean (1984), *El espejo de la producción*, Editorial Gedisa, Barcelona, España.
- BECK, Ulrich (1998), *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*, Paidós, Barcelona, España.
- BRUNNER, José Joaquín (1990), *Educación superior en América Latina: cambios y desafío*, Fondo de Cultura Económica, México.
- CASTELLS, Manuel, (1999), *La era de la información, la sociedad red*, Siglo XXI Editores, 589 Pág., México.
- CLARK, Burton (1998, primera edición e inglés, 2000 edición en español), *Creando Universidades Innovadoras. Estrategias organizacionales para la transformación*, Coordinación de Humanidades / Porrúa, México.
- CLEGG & Thomas Clark (1998), *Changing Paradigms: the transformation of management knowledge for the 21st century*, Harper Collins Business. London, England.
- CORIAT, Benjamin (1992), *El taller y el cronómetro*, Editorial Siglo XXI. México.

- CHANDLER, Alfred (Strategy and Structure; MIT – 1962 / The visible hand: the managerial revolution in American business, Harvard – 1977 / con R. Tedlow: The coming of managerial capitalism, Irwin – 1985).
- DÍAZ Barriga, A. (1996), Los programas de evaluación (estímulos al rendimiento académico) en la comunidad de investigadores. Un estudio en la UNAM, en: Revista Mexicana de Investigación Educativa, Julio-diciembre, vol 1, núm. 2. México.
- ESCOBAR, Arturo (1996), La invención del tercer mundo: construcción y deconstrucción del desarrollo, Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- ETZKOWITZ, Henry (1990), The Second Academic Revolution, en: Susan Cozzens y Peter Healey (ed.), The Research System in Transition, Kluwer, Amsterdam.
- ETZKOWITZ, H. y Loet Leydesdorff, (ed.) (1997), Universities and the Global Knowledge Economy, A Triple Helix of University-Industry-Government Relations, Pinter, Londres y Washington.
- ETZKOWITZ, Henry, Andrew Webster y Peter Healey (ed) (1998), Capitalizing Knowledge. New intersections of industry and academia, State University of New York Press, SUNY Series Frontiers in Education, Albany.
- FISHER, D.A. y J.A. Klein (2003), From Mode 1 to Mode 2: can universities learn from consultancies?, at: Industry and Higher Education, vol. 17, no. 1, febrero, pp. 45- 49.
- FOUCAULT, Michel (1981), Historia de la sexualidad, tomo 1, Editorial Siglo XXI, México.
- GIBBONS, Michael (1994), Reconfiguración de las instituciones, págs. 180-200, en: La nueva producción del conocimiento, Barcelona, Pomares-Corredor.
- GRAMSCI, Antonio (1975), Cuadernos de la cárcel, tomo I, p.103, Juan Pablos Editores, México, D. F.
- HORKHEIMER & ADORNO (1987), Dialéctica del Iluminismo, Buenos Aires, Sudamericana.
- HERAS G, Leticia. La política de educación superior en México: los programas de estímulos a profesores e investigadores. La Revista Venezolana de Educación (Educere). [online]. Jun. 2005, vol. 9, no. 29 [citado 10 Octubre 2007], p. 207-215.
- MIRES, Fernando (1996), La revolución que nadie soñó, Nueva Sociedad, Venezuela.
- NONAKA, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi (1995), La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación, Oxford University Press, México (traducción de 1999).
- REVELLI, Marco (1996.) Le due destre. Le derive politiche del postfordismo. Bollati Boringhieri. Torino. 255 pág.
- SOLÍS, Pedro. (2000), "Gobernabilidad y Sustentabilidad" ponencia en Seminario: La Gestión y Políticas Públicas ante el Próximo Cambio de Gobierno en México, UAM Azcapotzalco, 23, 24 y 25 de noviembre.