

Conferencia Interamericana de Seguridad Social



**Centro Interamericano de
Estudios de Seguridad Social**

Este documento forma parte de la producción editorial del Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social (CIESS), órgano de docencia, capacitación e investigación de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS)

Se permite su reproducción total o parcial, en copia digital o impresa; siempre y cuando se cite la fuente y se reconozca la autoría.

Desarrollo de habilidades gerenciales

material de estudio



Curso a
Distancia

*Desarrollo de habilidades
gerenciales
Curso a distancia*

Material de estudio

Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social

Órgano de docencia, capacitación e investigación de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social

Ciudad de México, abril de 2003.

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna, ni por ningún medio, ya sea eléctrico, químico, óptico, de grabación o fotocopia con fines lucrativos sin permiso previo del editor.

Editor: Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social
Calle San Ramón s/n esq. San Jerónimo,
San Jerónimo Lídice,
C.P. 10100 México, D. F. Tel. 5595-0011
Registro 3079

© Derechos reservados. 2003. Centro Interamericano de Estudios de Seguridad

ISBN: 968-6748-26-1

Índice

	Página
¿En qué consiste y cómo debo usar mi material didáctico?	5
¿Cómo está conformado el Curso?	7
Módulo I. Perfil directivo ante la gerencia estratégica Por Sergio A. Bastar Guzmán	9
Tema 1. El perfil directivo del nuevo siglo.	11
Tema 2. Las nuevas reglas del desempeño gerencial.	25
Tema 3. Prospección, planeación y programación.	49
Tema 4. Pensamiento estratégico.	63
Ejercicios y actividades de evaluación.	75
Módulo II. Habilidades directivas y los nuevos escenarios Por Jesús Ríos Martínez	77
Tema 1. Liderazgo.	79
Tema 2. Comunicación.	95
Tema 3. Manejo de conflicto.	111
Tema 4. Toma de decisiones.	121
Tema 5. Evaluación y control.	129
Ejercicios y actividades de evaluación.	154

Módulo III. Plan de desarrollo de habilidades, valor agregado a la gerencia Por José Miguel Hernández Barajas	157
<hr/>	
Tema 1. Desarrollo personal.	159
Tema 2. Manejo de equipos de trabajo.	181
Tema 3. Gerencia y familia.	199
Tema 4. Plan de desarrollo personal.	225
Ejercicios y actividades de evaluación.	249
Hoja de identificación para envío de actividades de evaluación.	251
<hr/>	

¿En qué consiste y cómo debo usar mi material didáctico?

El material didáctico está conformado por *una Guía didáctica y el Material de estudio* de cada uno de los módulos del Curso.

Guía didáctica

La Guía Didáctica tiene el propósito de ofrecer a usted una orientación general sobre los procedimientos para realizar el Curso y recomendaciones para aprovecharlo mejor.

Es importante que lea toda la Guía didáctica antes de pasar al Material de estudio y que incluso la revise antes de iniciar un nuevo módulo.

La Guía didáctica contiene los apartados siguientes:

Planteamiento del Curso: en esta parte se señalan la justificación, propósito, objetivos y perfil de egreso, lo que le permitirá delimitar las finalidades del Curso y tener un punto de referencia para que usted evalúe si está cubriendo las expectativas de aprendizaje. También incluye un esquema en el que se indican el orden de los módulos, de forma que usted pueda llevar un seguimiento de éstos y distinguir la relación interna de cada una de las partes del Curso. Para ello también se señalan las palabras clave de cada módulo.

Metodología: señala los medios de comunicación por los que usted puede mantener el contacto con este Centro y conocer las responsabilidades de su tutor. En el apartado *¿Qué se espera de mí como participante de un Curso a distancia?* se señalan algunas recomendaciones para un mejor aprovechamiento del Curso.

Una lista de los ejercicios que debe resolver y enviar al CIESS, así como las características de las actividades que debe realizar durante la sesión presencial para acreditar el Curso se ofrecen en el título *¿Qué actividades debo realizar y cómo se evaluará mi desempeño?*

Las fechas límite para entregar cada uno de los ejercicios requeridos para la aprobación del Curso se indican en el apartado *¿Qué actividades debo realizar y cómo se evaluará mi desempeño?*

En el material de estudio, al final de cada módulo, también se indican estas actividades. El procedimiento y las características de la acreditación que el CIESS otorgará por aprobar este Curso se incluyen en el título *¿Qué actividades debo realizar y cómo se evaluará mi desempeño?*

Equipo docente: en esta sección se hace una presentación de los coordinadores y tutores.

Glosario: ofrece una lista de términos importantes para el estudio de los temas que se abordan en el Curso.

Material de estudio

Este material está dividido de acuerdo con los tres módulos que conforman el Curso. En él se señalan los temas seleccionados en función de los objetivos de aprendizaje, ordenados de manera secuencial para que la asimilación se realice paulatina y progresivamente.

Para el logro de los objetivos de aprendizaje de cada módulo es importante que realice la lectura de los textos correspondientes antes de pasar a la resolución de los ejercicios y actividades señaladas para la evaluación. Al finalizar su actividad de evaluación, recuerde enviarla oportunamente, de acuerdo con las fechas y tutores correspondientes.

¿Cómo está conformado el Curso?

El programa del Curso a distancia *Desarrollo de habilidades gerenciales* corresponde a un curso presencial de 120 horas. Este curso se fundamenta en un pensamiento estratégico que facilite la oportunidad de respuesta, mejore la calidad de servicios y aumente las ventajas competitivas de su área de competencia laboral.

Módulo I. Perfil directivo ante la gerencia estratégica. En este módulo se analizan los cambios en el entorno que exigen a las instituciones respuestas oportunas, basadas en el análisis de los escenarios y el manejo de la información. Lo anterior, a fin de disminuir el grado de incertidumbre mediante el desarrollo del pensamiento estratégico del gerente.

Módulo II. Habilidades directivas y los nuevos escenarios. Aborda las habilidades requeridas en la actualidad para mejorar la efectividad del gerente de las instituciones de seguridad social, considerando las exigencias del entorno y buscando un alto nivel de competitividad.

Módulo III. Plan de desarrollo de habilidades, valor agregado a la gerencia. El adecuado manejo de las exigencias laborales impacta en la estabilidad familiar del gerente. Es por ello que en este módulo se incluyen herramientas para propiciar un círculo virtuoso dirigido a favorecer su estabilidad emocional e intelectual, a la vez que integre sus perspectivas de desarrollo personal, familiar y profesional.

Módulo I. Perfil directivo ante la gerencia estratégica

INTRODUCCIÓN

La gerencia estratégica implica la revisión, identificación y reconocimiento de conocimientos y experiencias, de manera tal que los participantes evalúen y ubiquen su posición al respecto de las características del perfil de un directivo. Un propósito fundamental de este módulo es que cada participante diagnostique con cuáles de estas características cuenta e identifique los aspectos en los que habrá de realizar un trabajo para su adquisición o mejora.

El contenido temático definido nos llevará por los atributos o características del perfil adecuado del dirigente del nuevo siglo, las nuevas reglas del desempeño gerencial, la prospección, la planeación y el pensamiento estratégico como modelos y herramientas necesarias para el óptimo desempeño de la Dirección.

Especialmente en el módulo inicial del Curso es importante que usted estudie de manera secuencial cada uno de los temas. De igual modo, realizar los ejercicios de autoevaluación que se presentan a lo largo de este material no sólo le ayudará a plantear preguntas, dudas o comentarios más precisos a su tutor, sino que le permitirá contar con una base sólida para el trabajo de los siguientes módulos. Recuerde que el contacto permanente y abierto con el tutor es uno de los elementos básicos para el adecuado logro de los objetivos propuestos y para aquellos que usted se haya planteado en lo personal.



OBJETIVO

- Al finalizar el módulo, usted describirá los principales elementos que conforman el perfil directivo requerido para el ejercicio de la gerencia estratégica, considerando la relación que guardan dichos elementos con los fundamentos del desarrollo de la organización dentro de la cual se desempeña.

PALABRAS CLAVE

Cambio
Creatividad
Estrategia
Modelo
Pensamiento
Perfil

Planeación
Productividad
Programación
Prospección
Proyección
Sistema
Valor

TEMAS

1. El perfil directivo del nuevo siglo
2. Las nuevas reglas del desempeño gerencial
3. Prospección, planeación y programación
4. Pensamiento estratégico

Autor de todos los temas: Sergio A. Bastar Guzmán

Tema 1. El perfil directivo del nuevo siglo

Por Sergio Antonio Bastar Guzmán



Resumen

En este tema abordaremos las características del perfil necesario en el nuevo siglo, no sin antes ubicar los antecedentes y la justificación de dicho perfil. Asimismo, reflexionaremos acerca del cambio como proceso y fenómeno histórico. Detallaremos los atributos del perfil directivo con base en elementos de conocimientos, habilidades, actitudes, intereses y valores, ejemplificando algunas de las principales características que impactan el desempeño directivo. Finalmente, usted podrá reafirmar e integrar estos conceptos haciendo un balance de los atributos requeridos en un directivo.

Tema 1. El perfil directivo del nuevo siglo

Por Sergio Antonio Bastar Guzmán

1.1. Antecedentes y ubicación

La función directiva dentro de las organizaciones no escapa a los vendavales de la modernización, el cambio y la globalización. Las organizaciones se encuentran cada vez más inmersas en espacios de orientación primordialmente cambiantes y con una postura más reactiva que prospectiva. De esta forma, las estructuras organizacionales, los directivos y las formas que parecían ser efectivas y adecuadas se convierten, de manera cada vez más rápida, en ineficientes, obsoletas o retardatarias.

Las teorías administrativo—directivas, vigentes hasta hace poco tiempo, se precipitan hacia los barrancos de la ineficiencia más pronto de lo que pueden ser aprendidas y llevadas a la práctica, llevando en muchos casos al directivo a solo ser una pálida imagen de lo que se esperaba fuera y lograra realizar para la organización.

Constantemente se señala que en los últimos 100 años se han producido más del 90% de los cambios y avances de la humanidad, pero estos últimos 100 años no representan más del 5% de nuestra era y menos del 1% de la historia de la humanidad. Al graficar este proceso nos encontramos con una curva exponencial que se eleva verticalmente de manera muy significativa en los últimos años. Sin embargo, este crecimiento en la cantidad de cambios no se ha presentando en forma balanceada entre las diversas áreas de la humanidad, las disciplinas del conocimiento y sus campos de aplicación, y tampoco se reflejan de la misma forma en las diferentes regiones geográficas, políticas y culturales de nuestro planeta.



Figura 1. Los cambios en la historia de la humanidad

Ejercicio de autoevaluación 1

Antes de proseguir en la ruta del presente material le recomendamos que realice el primero de varios ejercicios que se llevarán a cabo en este curso. Responda, con la mayor sinceridad y naturalidad posibles los siguientes aspectos:

1.- Mencione las tres principales funciones que usted considere debe cumplir un directivo para su organización. No se trata necesariamente de las que usted esté cumpliendo actualmente, sino de las que en su opinión debería cumplir.

1.

2.

3.

2. ¿De dónde o cómo surgen las tres funciones que usted considera debe cumplir un directivo? Seleccione sus opciones considerando:

- | | |
|---|--|
| a) Las ha observado en directivos que admira y evalúa como buenos directivos. | d) Han sido el producto de unos instantes de reflexión personal en este momento. |
| b) Las recuerda de algún libro de texto sobre administración y Dirección. | e) Han sido generadas en reuniones de trabajo entre los miembros del equipo de Dirección de la institución de la cual usted forma parte. |
| c) Han sido definidas y/o dictadas por niveles superiores en su institución. | f) Han sido generadas por un plan institucional. |

3.- Revise el listado de las tres principales funciones que mencionó en el número 1 y determine si éstas son o no funciones. Asegúrese de que no sean actividades, objetivos, intenciones. Proporcione una definición de lo que considera es una función.

4.- Si considera que la realización de los tres puntos anteriores le han producido algún resultado explíquelo a continuación.

Los teóricos de la administración y del estudio sistemático de las organizaciones surgieron apenas hace medio siglo. Aunque los primeros pensadores y fundadores de las escuelas administrativas clásicas datan de principios del siglo pasado, no es sino hasta la década de los cincuenta que se desprenden las investigaciones y actividades más sistematizadas para profundizar en este campo de estudio. A pesar de los planteamientos, postulados, paradigmas, modelos y demás construcciones

en este ámbito, en la actualidad muchas organizaciones siguen trabajando con formas de organización que datan de siglos atrás: es frecuente encontrar en los países latinoamericanos formas para el trabajo agrícola muy semejantes a un periodo feudal. Las organizaciones más formales, tanto públicas como privadas, presentan también una diversidad en cuanto al grado de desarrollo de las formas de organización, por lo tanto podríamos estar de acuerdo que la población de organizaciones en nuestros países representa una enorme diversidad, desde organizaciones pequeñas, simples y mínimas, hasta algunas grandes, complejas y altamente estructuradas.

Por otro lado, regularmente se interpreta a todo cambio como símbolo de desarrollo, lo cual en muchas ocasiones no es así, pues aquellos cambios que no han sido propositivamente establecidos, enmarcados dentro de un plan reflexionado, consciente, orientado y dirigido, pueden en realidad generar resultados que no acercan a un estadio de mejor desarrollo. En otras palabras, todo desarrollo implica la incorporación y sustentación en valores que cierta sociedad considere importantes y necesarios de mantener, preservar e inclusive cambiar.

Los directivos de organizaciones públicas o privadas juegan, deliberadamente o no, un papel altamente determinante en este asunto. Los directivos, desde la perspectiva de un nuevo perfil, son y deben de ser quienes identifiquen, consulten, definan y orienten las acciones que permitan el desarrollo de su organización; lo anterior, conscientemente sustentado en los valores fundamentales de la sociedad en la que se encuentra su organización, los propios de la cultura organizacional y aquellos de los individuos que la conforman.

George A. Steiner (1983) en su hoy clásico texto sobre planeación estratégica distingue dos tipos de Dirección: la estratégica y la operacional. La primera se realiza en los niveles más altos de la estructura organizacional y la segunda se lleva a cabo en la parte media de dicha estructura. El mismo autor destaca que en el pasado reciente era la Dirección operacional la que demandaba la mayor atención en las organizaciones, toda vez que dicha dirección está orientada al uso más eficiente de aquellos escasos recursos disponibles para producir los bienes o servicios a costos y precios aceptables. “Hoy en día el uso eficiente de los recursos escasos todavía es una de las preocupaciones principales de las direcciones en cualquier organización; sin embargo, en la actualidad, debido a un ambiente turbulento y de rápidos cambios, la supervivencia de la habilidad de una organización para adaptarse en forma adecuada a este medio, tanto interno como externo, es cada vez más difícil” (Steiner 1983, p.12).

Peter Drucker (1974, p. 612) señala que el primero de los deberes de un alto directivo es la creación y la implantación de la estrategia. Los otros deberes son:

Cambios que no han sido propositivamente establecidos, enmarcados dentro de un plan reflexionado, consciente, orientado y dirigido, pueden en realidad generar resultados que no acercan a un estadio de mejor desarrollo.

- Establecer normas para las funciones reales.
- Crear y mantener la organización humana.
- Satisfacer las responsabilidades concernientes a las relaciones que solo los ejecutivos en el nivel más alto de una organización pueden establecer y mantener, tales como clientes principales, proveedores muy importantes o banqueros, etc. .
- Participar en las relaciones públicas, por ejemplo, en eventos cívicos.
- Ser la “reserva” durante las grandes crisis.

También Bower (1966, pp. 17-18) ya desde los años sesenta enlistó catorce procesos directivos básicos, cuya adaptación a un sistema administrativo a la medida de una organización determinada es la principal tarea creativa de cualquier directivo. Estos catorce procesos son:

1. Establecimiento de objetivos.
2. Estrategia de la planeación.
3. Establecimiento de metas.
4. Desarrollar la filosofía de la compañía.
5. Establecer las políticas.
6. Planear la estructura de la organización.
7. Proponer el personal.
8. Establecer los procedimientos.
9. Proporcionar instalaciones.
10. Proporcionar el capital.
11. Establecimiento de normas.
12. Establecer los programas directivos y los planes operacionales.
13. Proporcionar información controlada.
14. Motivar a las personas.

Resulta evidente que los planteamientos de Steiner, Drucker y Bower implican que la Dirección estratégica, como la llamó Steiner, incluye una serie de funciones que tienen tras de sí la existencia de un conjunto de valores, de los cuales debe de ser el directivo el primero en identificarlos para que, en un ejercicio altamente reflexivo, los evalúe, defina, fortalezca, modifique, redirija, etc.

Sin embargo, se debe tomar en cuenta lo descrito al inicio de esta sección, es decir, la cantidad y tipo de cambios permanentes y cotidianos que se presentan y ello debe ser también un elemento básico para la labor de planeación, o prospección, como veremos más adelante, del directivo del nuevo siglo.

Dentro de esa diversidad de número, tipo y velocidad de cambios en las diversas áreas de la humanidad, podemos señalar que:

La cantidad y tipo de cambios permanentes y cotidianos debe ser también un elemento básico para la labor de planeación o prospección.

- Los cambios tecnológicos originados por la velocidad de generación del conocimiento son mayores en cantidad e impacto que los cambios sociales y políticos, ya que estos últimos requieren de procesos más lentos al involucrar a las personas, su historia, cultura y formas de interactuar.
- Los modelos y esquemas que sustentan a las instituciones históricas como la familia y las formas de organización social, en sus procesos de cambio, se encuentran rezagados en relación a los científicos y tecnológicos.
- Aunque se habla de nuevos paradigmas y modelos de administración, su incorporación, validación y adecuación en las formas de organización social son mucho más lentas de lo que algún técnico de la administración desearía.
- Los directivos deben de reflexionar acerca de la incorporación de cambios en sus organizaciones, analizando los riesgos y la relación de dichos cambios con los valores sustantivos de su organización.

Ejercicio de autoevaluación 2

(No es obligatorio enviarlo a su tutor)

A continuación se reproduce parte del artículo de Stephen R. Covey (1996) *Lo primero es lo primero*. Después de leerlo responda las preguntas planteadas.

Mi hija María acaba de tener un nuevo hijo. Fui a visitarla poco después de que dio a luz, en la creencia de que la encontraría radiante de felicidad. Pero la hallé sumamente desilusionada.

- *¡Lo que de verdad me importa son otras cosas!- me dijo de pronto -. Pero he tenido que dejar pendientes todos mis proyectos. Tengo que dedicar todo mi tiempo únicamente a resolver las necesidades físicas de este nuevo hijo. Ya ni siquiera puedo estar con mis otros dos hijos y con mi esposo.*

En afán de comprender, le pregunté: -¿Tu nuevo hijo te consume por completo?

- *Quisiera hacer otras cosas -me explicó-. Tengo pendientes unos textos que debo escribir. Además, en mi vida también cuentan otras personas... .*

- *¿Qué te dice tu conciencia? -le pregunté-. Tal vez en este momento lo único importante sea tu bebé.*

- *Pero, ¿y mis otros planes y proyectos? -replicó, y me mostró su agenda-; programo tiempo para todas estas cosas, pero no puedo hacer nada porque el bebé siempre me interrumpe.*

Le dije entonces que, además de relojes, también existen las brújulas.

¡Lo bueno es el peor enemigo de lo mejor cuando subordinamos a otras cosas las más importantes!.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son tres de las diferencias sustantivas entre relojes y brújulas?
2. ¿Cómo están representados en su organización la agenda y el bebé de María?
3. ¿Cuáles son realmente los tres asuntos más importantes en su organización?

1.2. Elementos del perfil gerencial

Probablemente usted ocupa un puesto directivo, de mayor o menor nivel, dentro de una organización; en este momento eso no es demasiado importante. La pregunta necesaria es ¿Por qué ocupa usted ese puesto? Las verdaderas respuestas a esta pregunta pueden ser diversas y tal vez solamente usted las conoce: puede ser que usted ocupe ese puesto por un proceso casual; porque era el único que estaba disponible en el momento de que sus superiores tomaron la decisión; porque mantiene una relación de amistad o familiar con quienes tomaron dicha decisión o porque otros creyeron que usted cuenta con los atributos necesarios para un adecuado desempeño. Así podríamos seguir enumerando un gran número de posibles respuestas a esta pregunta.

En esta sección vamos a dibujar las categorías y los elementos del perfil gerencial, así como algunos de los principales criterios. Sin embargo, no podremos incorporar los aspectos de mayor detalle dentro de su organización, dado que esa sería parte de las responsabilidades de su propia organización.

Como cualquier otro perfil dentro de una organización, éste se construye a partir de la siguiente serie de categorías:

- Habilidades
- Conocimientos
- Actitudes e intereses
- Valores

Habilidades

Esta categoría se define como el conjunto de actos que se realizan con suficiente grado de pericia por parte de una persona y que se consideran imprescindibles para la realización de una labor o función dentro de una organización. Se trata de actos observables y medibles, no siempre con mucha facilidad, pero que deberían garantizar una adecuada ejecución de las actividades y cumplimiento de las funciones.

Conocimientos

Es el conjunto de conceptos, teorías, modelos y diversas formas de manejar la información que la convierten en conocimiento aprovechable para un vigoroso desempeño de las actividades y funciones de un puesto. Regularmente se supone su existencia por el hecho de poseer cierto grado académico, sin embargo, esto es cada vez menos seguro. Otro de los errores comunes es suponer que alguien, por

el hecho de poseer un alto perfil de conocimientos dentro de alguna disciplina, dirigirá adecuadamente a una organización en la cual los bienes o servicios que se producen, o bien la mayoría de las personas que la conforman, están fuertemente relacionados con esa disciplina. Por ejemplo, médicos para dirigir instituciones médicas, ingenieros petroleros para empresas petroleras o administradores para empresas de administración de inmuebles, etc.

Si bien se requiere cierto grado de cobertura de la disciplina para poder involucrarse lo suficiente en los aspectos de los conocimientos disciplinarios, en la mayoría de los casos no resultan ser los de mayor peso para el ejercicio de las funciones directivas.

Si bien se requiere cierto grado de cobertura de la disciplina para poder involucrarse lo suficiente en los aspectos de los conocimientos disciplinarios, en la mayoría de los casos no resultan ser los de mayor peso para el ejercicio de las funciones directivas.

Actitudes e intereses

Las actitudes, en una definición básica, son un conjunto de formas de pensar en relación a algunos asuntos. Estas formas de pensar predisponen a las personas a actuar de cierta manera ante ellas, por ejemplo, mi forma de pensar en relación con las personas de origen asiático me predispone a actuar de cierta forma hacia ellas; así puedo asumir una actitud “correcta” o al menos “suficientemente adecuada” ante la presencia de personas de origen o con características asiáticas, dependiendo de mi forma de pensar acerca de ellos.

Los intereses, muy cercanos conceptualmente hablando a los valores, están representados por aquellos fines o medios que una persona en particular considera le son de beneficio, por lo que regularmente dirigirá sus esfuerzos y recursos hacia el logro de dichos aspectos, de tal forma que en su conducta muestra dichos intereses.

Valores

Definidos como los asuntos que “son realmente importantes” para alguna persona o una organización, representan la categoría de mayor nivel y a la vez de mayor impacto sobre las otras categorías, es decir, son los valores de los dirigentes de las organizaciones los que mayor peso tienen sobre la realización de sus actividades, el cumplimiento de sus funciones y el logro de los objetivos de la organización. Aunque existen diversas teorías acerca de la naturaleza, origen y forma de representación de los valores en individuos, organizaciones y sociedades (Fronzizzi), regularmente se acepta que son de naturaleza subjetiva. Es decir, somos los sujetos los que los definimos su estimación en relación con otros valores y asuntos dentro de nuestra vida, la de la organización o el devenir de la sociedad.

Ejercicio de autoevaluación 3

(No es obligatorio enviarlo a su tutor)

Con base en las descripciones anteriores y siguiendo el formato que se presenta a continuación, esboce el perfil del directivo en su organización. **No trate de hacer un “retrato hablado” de los directivos que la integran o de usted mismo, realice el ejercicio en función de su organización**, pensando en la misión, los objetivos y compromisos que ésta tiene para con las personas que la integran, los beneficiarios de sus resultados y quienes la mantienen. El ejercicio se dirige a revisar si las habilidades, conocimientos, actitudes, intereses y los valores lo son en realidad, y no si son los que deberían ser, es decir, analizar si los valores son valores, y no si son los valores que su organización debe tener.

Nombre de la organización: _____

Puesto: Director General

Habilidades:

Conocimientos:

Actitudes e intereses:

Valores:

Para evitar excesos e interpretaciones inadecuadas, podemos definir algunos contenidos y criterios en cada una de las categorías del perfil.

Habilidades:

- Expresividad y claridad de exposición de ideas y emociones.
- Estructuración de contenidos conceptuales en clasificaciones que permitan un análisis formal y completo de situaciones y procesos.

- Identificación de diferencias y similitudes que sean de utilidad para la generación de formas alternativas de manejar conflictos, resolver problemas e inducir procesos dentro de la organización.
- Entrever los elementos ocultos en los procesos organizacionales y psicosociales dentro de la organización.

Conocimientos:

- Acerca de la naturaleza humana y de las diversas explicaciones acerca del comportamiento y espíritu humanos.
- Suficientes en relación a los bienes y servicios que produce, así como a los procesos de transformación u otorgamiento de servicios en su organización.
- Acerca del entorno inmediato y mediato de la organización, esto es, proveedores, clientes o usuarios, competencia local, nacional e internacional.
- Prospección acerca del giro de la organización en los niveles interno, local, nacional e internacional.
- Teorías y conceptos profundos acerca de la planeación y prospección estratégicas, solución de problemas, manejo de conflictos, trabajo en equipo, manejo de reuniones y presentaciones efectivas.

Actitudes e intereses:

- Percibirse como un integrante más de la organización que está al servicio de los fines de ésta, así como al servicio de sus colaboradores. El dirigente está al servicio de sus colaboradores, no al revés.
- Interpretación de los errores y malos resultados como oportunidades de aprendizaje y mejora, reconociendo la causalidad del mal resultado.
- Perseverancia como la forma de mantenerse dentro del rumbo y con la mira puesta en los objetivos planteados, pero reconociendo las señales que la diferencian de la terquedad.
- Interés en el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores a quienes percibe como sujetos en proceso de formación para la Dirección de otras instancias, ya sea al interior o al exterior de la organización actual.

El dirigente está al servicio de sus colaboradores, no al revés.

Valores:

- Honestidad en primer lugar hacia sus metas y principios personales, los cuales no deben estar en conflicto con los de la organización.
- Puntualidad en todos sus compromisos.
- Responsabilidad sobre las consecuencias de las decisiones tomadas individualmente y en conjunto con sus colaboradores, así como en los resultados de su organización, sean o no los resultados esperados.

- Lealtad a los objetivos estratégicos de la organización, por encima de los personales, cuando éstos entren en conflicto.
- Integridad concebida como congruencia entre el pensar, decir, sentir y actuar, tanto en lo público como en lo privado.
- Calidad como forma de vida y estilo de trabajo.
- Productividad entendida como el grado de aprovechamiento de los recursos con los que se cuenta para la producción de resultados.

Integralidad de los elementos del perfil

Las categorías que integran el perfil directivo son las mismas que las de cualquier otro puesto dentro de la organización, pero los criterios y los elementos dentro de cada categoría son los que distinguen a la Dirección de otros puestos dentro de la organización. De esta forma, los conocimientos, habilidades, actitudes, intereses y valores, así como el peso que cada uno de ellos tiene sobre los resultados del desempeño de las funciones y en toda la organización difiere con los de otros puestos. Por ejemplo, la organización se puede dar el lujo y correr el riesgo de que alguna persona ocupante de uno de los puestos de menor jerarquía, y por lo tanto con menor impacto sobre la organización, no comparta del todo los valores de la organización, inclusive que tenga actitudes “incorrectas” en ciertos momentos y actividades, pero esto resulta inconcebible en los puestos directivos de la organización.



Figura 2

Se debe lograr el mayor grado de integración posible de las cuatro categorías que integran el perfil. Es por ello que en ocasiones ciertas organizaciones con un alto grado de madurez organizacional consumen todo el tiempo que consideran necesario antes de tomar la decisión de a quién poner a dirigirla, pues se debe de tratar de llegar al mayor grado de integración de estas categorías.

El grado de integración de los elementos incluidos dentro de las categorías del perfil es un aspecto sustancial para el adecuado desempeño de las funciones directivas. Resultaría poco conveniente y efectivo para una organización encargada del bienestar social de la población o de su estado de salud ser dirigida por una persona que, dentro de su escala de valores, ubica al bienestar y la salud por debajo de otros valores, por ejemplo, los económicos.

Regularmente muchas de las llamadas escuelas o enfoques de la administración moderna han sido generados en escenarios culturales correspondientes a países altamente desarrollados y se tiende a suponer que deben de ser los adecuados. Sin embargo, los recientes estudios transculturales demuestran el gran peso que juegan los elementos históricos, culturales y axiológicos en los procesos no solo de Dirección de organizaciones, sino también en los de comunicación interna, solución de problemas, toma de decisiones, elaboración de juicios, liderazgo, persuasión y, en general, todos aquellos procesos de los cuales dependen en gran medida la efectividad de la alta dirección. Para una revisión más detallada y pormenorizada se recomienda la revisión del de la revista de la Asociación Internacional de Psicología Aplicada (IAAP) citada en las Referencias bibliográficas (Gelfand, 2000) dedicado específicamente a la Psicología Industrial y Organizacional Trans-cultural; dicha publicación presenta ocho artículos que refieren y sustentan una serie de hipótesis en este sentido. Al lector interesado se remite a la dirección electrónica de la Asociación (www.iaapsy.org).

Es por ello que resulta tan importante realizar, antes de la adopción y el inicio de la incorporación de procesos de cambio organizacional, una profunda revisión y reflexión sobre los aspectos culturales y axiológicos específicos de la organización, los entornos inmediato e nacional, así como el disciplinario o del giro en particular donde se desenvuelve la organización. De lo contrario, muchos procesos de cambio y mejora organizacional pueden llegar a fracasar, toda vez que sus directivos no consideran estos aspectos.

El grado de integración de los elementos incluidos dentro de las categorías del perfil es un aspecto sustancial para el adecuado desempeño de las funciones directivas.

Referencias bibliográficas

Bower, M. (1966). *The will to manage: corporate success through programed management*. New York: McGraw-Hill.

Covey, S. (1996). "Lo Primero es lo primero". En: *Lo mejor de executive excellence*. Vol. I, Ken Shelton (Ed.). México: Editorial Panorama.

Drucker, P.F. (1974). *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row.

Frondizzi, R. (1972) *¿Qué son los valores?*. México: Fondo de Cultura Económica.

Gelfand, M. (2000). "Cross-Cultural Industrial and Organisational Psychology: Introduction to the special issue". *Applied Psychology, an International Review*, Vol. 49, No. 1 January, pp. 29/31.

Steiner, G.A. (1983). *Planeación estratégica*. México: Compañía Editorial Continental (CECSA).

Tema 2. Las nuevas reglas del desempeño gerencial

Por Sergio Antonio Bastar Guzmán



Resumen

En este tema se hace una revisión de la situación actual en cuanto a las reglas de desempeño de la gerencia y hacia dónde se moverán. La incorporación de conceptos y actividades de origen filosófico y axiológico es cada vez más necesaria, ya que los modelos técnico-administrativos clásicos deben ceder espacio a los elementos humanos. Se revisan en forma rápida los principales modelos administrativos que están siendo modificados por algunos más sistémicos e integrales a la luz de las condiciones cambiantes y competitivas actuales, la globalización y el cambio de demasiadas reglas en poco tiempo. Se subrayan los valores que aparecen en forma constante en las nuevas formas de organización, tales como la competitividad, la productividad y la calidad en los servicios. Esta tríada axiológica representa las directrices que orientan el rumbo de las nuevas o renovadas organizaciones en el logro de sus objetivos.

Tema 2. Las nuevas reglas del desempeño gerencial

Por Sergio Antonio Bastar Guzmán

Como ya se señaló en tema anterior, el ejercicio directivo se ha movido de una Dirección operativa o centrada en las operaciones y actividades cotidianas, hacia una Dirección estratégica en donde lo importante ha empezado a ser algo distinto de lo que había sido, sin que ello implique que la Dirección operativa se deba abandonar: simplemente se recomienda ubicarla en un grado de importancia menor, haciendo referencia a la diferencia entre el reloj y la brújula de la que habla Covey (1996).

Esto hace evidentemente que las reglas del juego de dirigir deban sufrir una modificación en aspectos tales como la filosofía y los valores, los modelos explicativos y de intervención, las condiciones de cambio y velocidad de los cambios y la incorporación de otros valores como ejes normativos de las estrategias de Dirección, tales como la competitividad, la productividad y la calidad.

2.1. Filosofía y valores

Hasta hace no muchos años hablar de filosofía y valores en el ámbito de las organizaciones parecía estar fuera de lugar, pues se concebía a las organizaciones como un modelo básicamente técnico en el cual, si bien las personas interactuaban con equipos y máquinas, no se consideraba de importancia los elementos subjetivos y se señalaban como asuntos poco prácticos o “pura teoría” a los contenidos filosóficos y axiológicos del ejercicio de la Dirección. Incluso en la actualidad no es extraño escuchar en reuniones de trabajo a directivos que consideran que hablar y definir filosofía, políticas y valores dentro de la organización es una pérdida de tiempo y que eso no tiene nada que ver con lo práctico, pues no son elementos tangibles. La realidad es completamente diferente, pues la filosofía y valores organizacionales existen aunque no se les atienda o se les vea, y no solo existen, sino que tienen un peso específico altamente determinante para los resultados que se buscan.

La filosofía y valores organizacionales tienen un peso específico altamente determinante para los resultados que se buscan.

La filosofía de la organización forma parte de un conjunto de elementos de suma importancia para el desempeño gerencial. La filosofía es, junto con la visión y misión de la organización, esa tríada de la cual se esperaría surgieran los demás elementos definitorios de la organización. A reserva de que usted aborde los elementos de visión y misión de manera más amplia en otras partes de este curso, por el momento debemos mencionar que la filosofía es la guía general que orienta

los proyectos, los procesos y las prácticas de trabajo dentro de la organización (Zepeda, 1999; p. 35).

Los componentes de la filosofía de la organización son los objetivos, las metas, los valores, las creencias, los principios, el estilo, las políticas y los lineamientos. Varios de estos elementos se verán en forma más detallada y profunda en otros momentos de este curso, por el momento nos centraremos en los valores, creencias y principios (diferencias de matiz entre ellos pero comunes en su naturaleza), los cuales regularmente están profusamente cargados de emotividad y que guían de manera continua el proceder de todos los integrantes de la organización.

Miller (1989) señala que los valores primarios que están emergiendo en las organizaciones son:

1. Claridad en el propósito.
2. Búsqueda del consenso.
3. Esfuerzo incesante pro alcanzar la excelencia.
4. Trabajar en unidad.
5. Revaloración del desempeño.
6. Toma de decisiones basada en el empirismo.
7. Involucrarse en todos los procesos de la organización.
8. Integridad.
9. Globalización.
10. Respeto a las diferencias étnicas y culturales.
11. Cuidado del medio ambiente.

En ocasiones la filosofía de una organización se hace explícita a través de la publicación de documentos. Por ejemplo, justo a la entrada de las oficinas en México de Johnson & Johnson, empresa transnacional dedicada a la farmacéutica, aparece la siguiente declaración o credo:

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

Somos responsables de nuestros empleados, los hombres y mujeres que trabajan con nosotros en todo el mundo. Cada uno debe ser considerado como un individuo. Debemos reconocer su dignidad y reconocer sus méritos. Deben tener una sensación de seguridad en su empleo. Su compensación debe ser justa y adecuada, y trabajar en condiciones limpias, ordenadas y seguras. Los empleados deben sentirse libres

de expresar sugerencias y reclamos. Debe haber igual oportunidad de empleo, desarrollo y ascensos para los que estén calificados. Debemos proveer una administración competente y sus acciones deben ser justas y éticas.

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

Ejercicio de autoevaluación 1

(No es obligatorio enviarlo a su tutor)

Redacte una especie de credo o declaración acerca de la filosofía de su organización, ya sea que ésta tenga un nivel interno, es decir, un departamento o sección dentro de un hospital, el hospital mismo o que su cobertura sea nacional o internacional. No importa el tamaño de su organización. Procure ser lo más claro y específico, de tal forma que cualquier persona de su organización o externa a ella pueda identificar y sentir dicha filosofía.

Zepeda (1999) enuncia once factores que apoyan la adhesión a la filosofía organizacional, así como tres formas de establecer la relación de todos y cada uno de los empleados con la filosofía.

Factores que apoyan la adhesión a la filosofía organizacional:

1. Participación abierta en la definición de la filosofía.
2. Que esté enunciada con claridad y precisión.
3. Que se dé a conocer ampliamente y se encuentre a la disposición de todos los miembros de la organización para su estudio y consulta.
4. Que se mantenga abierta a la posibilidad de recibir comentarios, sugerencias y reacciones del personal sobre tal filosofía, sin que necesariamente implique un incesante proceso de revisión y reformulación de la misma.

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

Formas de establecer la relación de los empleados con la filosofía:

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

Dentro de las nuevas reglas del desempeño gerencial juega un papel de suma importancia la definición, claridad, propagación y apego a los valores. Thomas Peters y Robert Waterman Jr. (1984) en su ya legendario texto *En busca de la excelencia* le dan un lugar especial a los valores considerándolos como uno de los atributos esenciales de las organizaciones sobresalientes. Los autores consignan: "Todas las empresas sobresalientes que hemos estudiado saben perfectamente qué es lo que se proponen y se toman en serio el proceso de la formación de valores. En realidad, nos preguntamos si es posible ser una empresa sobresaliente sin tener una idea clara sobre los valores y sin poseer los valores más apropiados." (Peters y Waterman, 1984, p. 290).

Peters y Waterman (1984) incluso mencionan que las empresas cuyos mandos directivos, es decir, los quince o tal vez cincuenta individuos que ocupan los más altos puestos, están perfectamente identificados y unidos en cuanto al sistema de valores de la organización, saben arreglárselas suficientemente bien, pero dichos objetivos rara vez consiguen entusiasmar a quienes ocupan los peldaños restantes de la línea, a los cientos, tal vez miles de personas que intervienen en la operación cotidiana de las actividades y que producen los bienes o servicios de la organización y se ocupan de la atención al cliente (Peters y Waterman 1984, p. 291).

Philip Selznick (citado por Peters y Waterman, 1984) también esboza la misión directa del directivo al establecer que “la creación de una institución se caracteriza por el establecimiento de ciertos compromisos en relación con los valores, es decir, criterios que reflejan las posturas de quienes han de tomar decisiones en cuanto a la naturaleza de la empresa y sus objetivos, métodos y funciones. Estos criterios definidores del carácter muchas veces no se fijan verbalmente, incluso podrían no expresarse conscientemente. El líder institucional es ante todo un experto en la promoción y protección de valores.

La filosofía y los valores de una organización son partes estructurales de su cultura, en otras palabras, el directivo de una organización es el responsable del diseño, promoción y mantenimiento de dicha cultura y, a la vez, la cultura es la que permite que la organización logre resultados sobresalientes y de calidad, a pesar de la incertidumbre y de tener que realizar la gestión de la ambigüedad y la paradoja.

La cultura permite que la organización logre resultados sobresalientes y de calidad.

Los valores son transmitidos y adoptados por el personal de una organización a través de medios y formas poco formales, pero altamente efectivas. Los medios o mecanismos más potentes a través de los cuales se difunden los valores son, principalmente:

- Las historias.
- Los rituales.
- Los símbolos materiales.
- El lenguaje.

Un ejemplo de una historia que representa la fuerza de los valores es la relatada por Robbins (1987): “Los empleados de la IBM cuentan la anécdota de una supervisora de la seguridad de la planta que desafió a Thomas Watson Jr., el presidente omnipotente de la junta directiva de la compañía. La supervisora, una mujer de veintidós años de edad, debía cerciorarse de que los que entraban en el área de seguridad usasen la identificación correcta. Cierta día, rodeado de su séquito habitual, Watson se acercó a la entrada de un área donde la supervisora estaba de guardia. Llevaba un distintivo anaranjado aceptable en las demás áreas de la planta, no un distintivo verde, el cual permitía entrar. Aunque la supervisora sabía quién era Watson, le dijo que le habían ordenado decir a quienes no tuvieran autorización

para entrar: usted no puede entrar. Su distintivo no es el correcto. Los que acompañaban a Watson quedaron sorprendidos. ¿La despedirían al instante? ¿Pero no sabe usted quién es él?!, le preguntó a la supervisora uno de los del séquito. Watson levantó la mano para pedir silencio mientras uno de la comitiva se alejaba apresuradamente y volvía poco después con el distintivo correcto. El mensaje que esta historia transmitía a los empleados de la IBM era: Todos sin excepción deben obedecer las reglas.” (Robbins, 1987, p. 452).

Rituales

Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican quiénes son las personas imprescindibles y quienes las prescindibles.

Símbolos materiales

Símbolos como el diseño y disposición de espacios y edificios, el mobiliario, los privilegios de los directivos y la forma de vestir, indican a los empleados quién es más importante que otro, el grado de igualdad deseado por la alta dirección y las clases o tipos de conductas (aceptación de riesgos, conservadora, autoritaria, participativa, individualista, social) que se juzgan apropiadas.

Lenguaje

El lenguaje se utiliza a menudo por las organizaciones como medio de identificación de los integrantes de una cultura o subcultura. Cuando las personas aprenden dicho “lenguaje” atestiguan su aceptación de dicha cultura y, al hacerlo ayudan a su preservación. Muchas empresas desarrollan términos especiales para referirse al equipo, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con su giro y que los empleados de reciente ingreso tardan unas semanas en conocer y dominar dicha jerga, pero al cabo de un corto tiempo todo ello forma parte de su vocabulario. Una vez asimilada, esa terminología sirve de denominador común que une a los miembros de una cultura o subcultura. (Robbins, 1984; p. 452-453).

El lenguaje sirve de denominador común que une a los miembros de una cultura o subcultura.

2.2. Modelos y paradigmas

A los modelos se les define como representaciones simbólicas de la realidad o de cierta parte de la realidad. Se les utiliza ampliamente para simular y explicar la forma en que suceden ciertos procesos. Todos los individuos construimos modelos

acerca de muchos procesos, de igual manera existen modelos que intentan representar la forma en que se supone funcionan por ejemplo las organizaciones, la administración de las mismas, etc.

Los modelos regularmente contienen elementos estructurales que les dan cuerpo y coherencia, de tal forma que les permita contener el universo total de lo que ocurre en el interior de las organizaciones, aunque también hay modelos que abordan variables externas a la organización.

Uno de los elementos más reconocidos dentro de la estructura de los modelos son los paradigmas, que consisten en enunciados o principios generales que intentan abarcar una serie de explicaciones o representaciones de las causas de lo que sucede. Los paradigmas implican la existencia de valores y escalas axiológicas. Regularmente el ejercicio de la Dirección sobre la base de únicamente uno o dos paradigmas lleva a la organización a una estructura rígida que le restringe las posibilidades de sobrevivencia en los momentos de cambios necesarios y rápidos.

Los paradigmas implican la existencia de valores y escalas axiológicas.

Las llamadas teorías administrativas “X” y “Y” son ejemplos típicos de modelos que contienen paradigmas. Lo interesante de los paradigmas es que son enunciados conceptuales conocidos como “protopostulados” y que dentro de los cuerpos teóricos son algo así como dogmas, es decir, verdades que se consideran ciertas, sin necesidad de una confirmación basada en la evidencia sustentable.

Cuando Douglas McGregor (1960) en las teorías “X” y “Y” enuncia las cuatro suposiciones básicas de cada una de ellas, lo que está haciendo es lanzar partes de dos paradigmas que sirven de sustento, falsos o verdaderos, a una serie de propuestas y acciones que afectarán la forma de actuar dentro de las organizaciones. Pero, como aclara Robbins (1987) “Por desgracia no hay evidencia que confirme que una u otra es válida, o que aceptar los postulados de la teoría “Y” y modificar las propias acciones producirá mayor motivación en el empleado (Robbins, 1987, p. 127).

Revisemos críticamente las suposiciones básicas de estos modelos:

TEORÍA “X”:

1. Los empleados sienten una aversión intrínseca para el trabajo y, en lo posible, tratarán de evitarlo.
2. Puesto que les molesta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con sanciones para que alcancen las metas.
3. Los empleados rehuyen las responsabilidades y buscan dirección formal en lo posible.
4. La mayor parte de ellos anteponen la seguridad a todos los demás factores asociados al trabajo y mostrarán poca ambición.

TEORÍA “Y”:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo una actividad tan natural como el descanso o el juego.
2. El individuo ejercerá la autodirección y el dominio de sí mismo si se siente comprometido con los objetivos.
3. El individuo normal aprende a aceptar la responsabilidad e incluso a buscarla.
4. La creatividad, o sea la capacidad de tomar decisiones innovadoras, está generalizada en la población, sin ser necesariamente exclusiva de los niveles gerenciales.

McGregor plantea que llega a esta serie de enunciados a partir de haber examinado la manera en que los gerentes tratan con sus subordinados, de manera que concluye que la concepción que tenían los gerentes sobre la naturaleza humana se fundaba en estos dos grupos de suposiciones, las cuales modelaban el comportamiento que tenían dichos gerentes con sus subordinados.

Así, los paradigmas son como las grandes reglas del juego de la organización, pero lo curioso es que dichas reglas pueden ser increíblemente absurdas en algunos casos y altamente dañinas para los objetivos de la organización. Considérese, por ejemplo, por unos momentos la máxima burocrática (el poder de los papeles) que consigna que para que algo sea verdadero deberá de estar por escrito en un papel. Este es un paradigma extremadamente arraigado en nuestras instituciones, aunque parafraseando a Lavoisier tendríamos que reconocer que los documentos se crean y se destruyen, pero la realidad no se transforma.

Los documentos se crean y se destruyen, pero la realidad no se transforma.

¿Cuáles tendrían que ser las grandes nuevas reglas del juego directivo, los nuevos paradigmas?

Los paradigmas (reglas o patrones de actuación) tienen sentido de existir en la medida en que favorecen o facilitan una representación adecuada (modelo) y el logro de los objetivos que se buscan. Una serie de patrones que han funcionado perfectamente durante un buen tiempo puede empezar a perder efectividad en forma súbita y dramática, debido a las presiones y cambios externos de la organización; pero lo grave regularmente es que la organización y sus directivos son los más incapacitados para detectar este desgaste de los paradigmas. De este modo el directivo falto de visión periférica y futura puede estar perpetuando la vida de un paradigma que pone en riesgo la supervivencia de la organización. Aunado a esto hay que mencionar que la vida útil de los paradigmas cada vez es menor y que las organizaciones deben de estar ajustándolos a las modificaciones (cambios) que se dan en los diferentes entornos que rodean física, conceptual e históricamente a la organización. Al participante más interesado en esta temática

El directivo falto de visión periférica y futura puede estar perpetuando la vida de un paradigma que pone en riesgo la supervivencia de la organización.

se le sugiere revisar el video titulado *Paradigmas* y hacer un resumen de las ideas principales que en él se presentan.

Ejercicio de autoevaluación 2

(No es obligatorio enviarlo a su tutor)

A partir de lo hasta aquí leído, responda ampliamente y en forma reflexiva el siguiente cuestionamiento:

¿Qué paradigmas entrarían en situación de peligro si repentinamente se decidiera que los usuarios o derechohabientes de un sistema de seguridad social tuvieran el poder de decidir a qué clínica y con qué médico desea ser atendido?

Modelo sistémico

En los últimos 30 años del siglo XX surgieron diversos enfoques basados en un modelo denominado sistémico, el cual, teniendo como antecedente la denominada Teoría General de Sistemas, ha crecido de manera importante y ha servido a innumerables organizaciones a lidiar con el cambio sin perder demasiada estabilidad. Invariablemente, la escuela moderna considera que la organización constituye un sistema o un conjunto de sistemas.

Sistema es simplemente un conjunto de partes interrelacionadas que reciben insumos, actúan sobre ellos de un modo planeado y, en esa forma, producen ciertos resultados. Los sistemas administrativos cuentan además con un mecanismo de realimentación que suministra a la gerencia informes relativos a los resultados, tales como costos, riesgos, reprocesos, horas trabajadas, etc., a fin de que le gerencia lleve a cabo acciones (toma de decisiones).

Tilles (1963) solicita que se haga una redefinición de las funciones de los gerentes, de acuerdo con las definiciones de los sistemas sobre los cuales tienen control y responsabilidad, el establecimiento de objetivos (normas), la creación de subsistemas (procesos) y su integración (control)

Seymour Tilles (1963) en su estudio acerca del *Trabajo del gerente: un enfoque de sistemas* concluye que: “Se han presentado campos totalmente nuevos, de relevancia crítica para la gerencia, tales como la cibernética, el procesamiento integrado de datos, la ingeniería de sistemas y otras varias especialidades, que van desde la Psicología Social a la Estadística Bayesiana. El efecto de todas esas nuevas ideas sobre la administración ha sido tan fundamental que se hacen absolutamente necesarios

Sistema es simplemente un conjunto de partes interrelacionadas que reciben insumos, actúan sobre ellos de un modo planeado y, en esa forma, producen ciertos resultados.

nuevos modos de pensamiento sobre la actividad de los gerentes. El gerente moderno necesita un nuevo método para abordar su trabajo, por tres razones distintas:

1. Debe tener un modo de pensar en la administración que le permita considerar la tremenda cantidad de nuevos conocimientos que están apareciendo.
2. Deberá manejar un marco de conocimientos que le permita relacionar una especialidad con otra en su trabajo.
3. Deberá elevar sus miras por encima del conglomerado de las operaciones actuales al interior de la compañía y comprender el modo en que su empresa se relaciona con su ambiente complejo: los otros grandes sistemas de que forma parte.” (Seymour, 1963, p. 258).

Según Sexton (1977) es Herbert Simon quien más ha contribuido al establecimiento de modelos de sistemas centrados en el proceso de la toma de decisiones. Simon considera a la organización como un sistema total; o sea, compuesto de todos los subsistemas que sirven para presentar los resultados que se desean. La suposición básica de este autor establece que los elementos de la estructura de la organización y sus funciones emanan de las características de los procesos humanos de resolución de problemas y las elecciones humanas racionales (p. 243). Para una revisión más detallada de este modelo se recomienda el artículo de Young y Summer (1966): “Sistema de gerencia y significado de la organización” publicado en la obra de Sexton (1977, p: 259-277).

La estructura de la organización y sus funciones emanan de las características de los procesos humanos de resolución de problemas y las elecciones humanas racionales.

2.3. Condiciones de cambio y velocidad

Como ya se ha mencionado, el cambio parece ser lo más permanente, aunque la frase pareciera un contrasentido. Las organizaciones ganarían mucho si aprendieran acerca del proceso de cambio y se volvieran expertas en él, puesto que con esto la probabilidad de sobrevivir y mejorar aumentaría significativamente. Sin embargo, existen organizaciones que son más bien expertas en no cambiar, es decir, en mantenerse estables y, lo hacen tan bien, que logran el resultado de alcanzar el suficiente punto de anacronismo y retraso que las lleva a su extinción.

Ya Leonard Sayles (1968) desde la década de los sesenta hacía un detallado estudio y descripción acerca del proceso de cambio en las organizaciones. Las palabras iniciales de su publicación señalan que: “Lamentablemente, el tema del cambio en las organizaciones (o en la colectividad o la cultura) se estudia siempre como un proceso distinto y separado del funcionamiento normal del sistema.” (Sayles 1968 p. 203). La tarea gerencial consiste, en gran medida en administrar el cambio dentro de la organización, pero conservando la estabilidad dentro de un sistema de relaciones humanas. Lo anterior, aunque pareciera ser una paradoja en realidad es una interacción constante entre los intentos por alcanzar la estabilidad y realizar

los cambios necesarios, que cada vez se demandan en lapsos más breves de tiempo por la velocidad de los impactos externos e internos.

El cambio, “forma parte del proceso administrativo formal de evaluación del modo en que el sistema funciona, la determinación de los puntos en los que se producen desviaciones significativas, la identificación de las fuentes de las dificultades, la aplicación de disposiciones administrativas para eliminar las causas de la inestabilidad (lo que denominamos cambio a corto plazo) y, finalmente, la localización de los puntos en los que las desviaciones o los trastornos son repetidos (la introducción del cambio *a largo plazo*), su aplicación y control.” (Sayles, 1968, p. 204).

La última parte del siglo XX ha sido particularmente especial. Si bien podríamos calificar con todo acierto muchos periodos y eventos históricos como de transición e importantes, ninguno de ellos se puede comprar con el presente en términos de la naturaleza, frecuencia y magnitud de los cambios que los individuos tenemos que enfrentar. Los gigantescos avances de las tecnologías, la rápida expansión del acervo de información científica y el profundo escepticismo respecto a las estructuras, los valores y las instituciones sociales han sido evidentes hasta para el observador más casual de las últimas décadas. El que demos nuestra aprobación o no a este cambio es verdaderamente irrelevante. En último término tenemos que aprender a vivir con él. Más exactamente: tenemos que aprender a dirigir este cambio si queremos vivir con cierto grado de satisfacción, significado y utilidad. (Margulies y Wallace, 1985, p. 11).

Tenemos que aprender a dirigir este cambio si queremos vivir con cierto grado de satisfacción, significado y utilidad.

El texto de Margulies y Wallace (1985) representa una excelente obra para quien desee profundizar en el proceso de cambio organizacional. Los autores centran sus planteamientos sobre algunas ideas básicas y la incorporación de herramientas de las ciencias del comportamiento para la adecuada inducción de procesos de cambio en las organizaciones. En resumen plantean la necesidad de la existencia de un sistema propio de pensamientos al respecto del proceso de cambio en la organización, el papel central de las actividades de investigación de los procesos internos y la creación de un sistema interno de aprendizaje social (algo también ya muy desarrollado con las llamadas “alianzas de aprendizaje organizacional” propuestas por Robert P. Mai en 1996); se presentan también como herramientas el uso del grupo “T”, la prescripción de roles, el desarrollo de equipos de trabajo, la capacitación en el manejo de los conflictos y la creación de equipos internos de consultoría.

Definitivamente toda organización que desee mejorar deberá incorporar el conocimiento y las adecuaciones necesarias para poder definir y manejar los procesos de cambio en la organización pues, de no hacerlo en la propia organización se darán los intentos de cambio en forma no planeada y, por lo tanto caótica, llevando a la generación de resultados completamente dañinos.

2.4. Competencia, productividad y calidad

Independientemente de los valores que una organización decida incorporar dentro de su propia cultura, el entorno mediato e inmediato, así como las expectativas de clientes y usuarios, le dictan a las organizaciones ciertos valores representados en sus demandas. El que una institución compita con otras para ganar más clientes o usuarios (competencia), incrementando el grado de aprovechamiento de los recursos con los que cuenta (productividad) y cumpliendo con las expectativas de sus clientes en tiempo y forma (calidad), son demandas del entorno que toda institución hoy en día debe de hacer suyas e incorporarlas dentro de su cultura.

La competitividad es un valor que tiene sentido sólo en la medida en que existan condiciones de competencia; si nuestros servicios son únicos, es decir, únicamente nuestra organización los otorga, entonces no hay un ambiente de competencia y, regularmente, ello va a fomentar posturas y actitudes conformistas y de poco interés en la mejora, pues de cualquier forma nuestros usuarios no tienen poder de elección. La creación de condiciones en las cuales las organizaciones compitan entre sí de una manera abierta y honesta permite la generación de procesos y productos que benefician a los consumidores. Además, un ambiente de competencia al interior de las organizaciones facilita extraer el máximo provecho de las capacidades de las personas que integran los grupos de trabajo al interior. Así, la competencia interna y entre las organizaciones no debe ser calificada como enemiga de la colaboración, sino como complemento de ella, siempre y cuando las condiciones de competencia que se diseñen y ejecuten no se desarrollen dentro del modelo perder-perder o ganar-perder, sino hacia la idea de ganar-ganar. El reto para el directivo es la creación de dichas condiciones, donde constantemente se aclare que, aun las partes que pierden en la competencia, en realidad ganan y capitalizan las fallas en decisiones de corrección, de tal forma que la derrota se convierte en un triunfo para el crecimiento y los esfuerzos por un cambio hacia la mejora.

La creación de condiciones en las cuales las organizaciones compitan entre sí de una manera abierta y honesta permite la generación de procesos y productos que benefician a los consumidores.

Productividad

Si aceptamos la definición de productividad como el grado de aprovechamiento de los recursos con los que cuenta una organización, se nos abre un panorama más amplio en cuanto a alternativas creativas para lograr incrementar dicho grado o índice. Con frecuencia se confunde a la productividad con producción, o bien con aumento en los ingresos o rentabilidad en el caso de un negocio, cuando en realidad, al tratarse de ese grado de aprovechamiento implica necesariamente una forma distinta de hacer las cosas, para que, con los mismos recursos con los que cuenta la organización, se logren más e idealmente, mejores resultados. En otras palabras, si una organización logra crecer o mejorar la calidad de los bienes o servicios que produce y para hacerlo incrementó de manera significativa el número

Con frecuencia se confunde a la productividad con producción, o bien con aumento en los ingresos o rentabilidad en el caso de un negocio.

de recursos, entonces en realidad no está siendo más productiva, tal vez ahora sea menos productiva de lo que era antes. Es evidente que la productividad es uno de los valores impuestos desde fuera de la organización, pero fácil y felizmente adoptado por la organización misma. Sin embargo, lograr una adecuada productividad involucra necesariamente un reordenamiento de los recursos y el cuestionamiento y rediseño de los procesos que se estén realizando actualmente.

En ocasiones, bajo una explicación simplista de la escasez de resultados en alguna institución se decide aumentar el número de recursos, se contrata más personal, más equipo y mobiliario, etc. Tal decisión tendría que tener como sustento el hecho de que el grado de aprovechamiento de los recursos de la organización ha llegado a su tope, es decir, la capacidad de proceso se utiliza al cien por ciento. Esto pocas veces es verdad y se termina aumentando los recursos, pero si se aumenta la cantidad de recursos en una organización cuyos recursos actuales no son aprovechados al máximo y tiene un bajo nivel de madurez organizacional (escasez o falta de procedimientos definidos, medido y evaluados, indicadores de cumplimientos y causalidad de incumplimientos, etc.), con toda seguridad lo que producirá será una baja en la cantidad y calidad de resultados, pero ahora a un costo mayor. En estas situaciones las matemáticas no se comportan en forma tan sencilla como se quisiera, como el ejemplo típico de la pregunta: “Si un hombre tarda 1000 días en construir una casa, ¿cuántos días tardarían 1000 hombres en realizar la misma tarea?, evidentemente no se tardarían un día y, si la calidad de los procesos de trabajo es mala, tal vez podrían tardarse más de 1000 días. Cualquier semejanza con lo que se observa en varios países en cuanto a la realización de obras en la vía pública (pavimentación, instalación de tuberías, electrificación, etc.) no es una coincidencia, sino un gran problema organizacional.

Elevar la productividad requiere la revisión, medición, cuestionamiento y rediseño de la forma en que se utilizan todos los recursos de la organización. Es plantearse ¿Cómo podemos hacer más o mejores cosas con los recursos con los que contamos aquí y ahora?

¿Cómo podemos hacer más o mejores cosas con los recursos con los que contamos aquí y ahora?

La respuesta evidentemente requiere una fuerte dosis de creatividad, entusiasmo, ánimo, empuje y perseverancia. Sin embargo, mucho de lo que se hace parece orientarse al cumplimiento del siguiente decálogo:

Diez acciones básicas para continuar trabajando en desorden y con baja productividad

1. Ponga atención y dedique tiempo y esfuerzos a resolver los efectos y las consecuencias del desorden.
2. Continúe definiendo fechas para el cumplimiento de resultados con base en sus deseos y los de los clientes, sin tomar en cuenta los procesos y las cargas de trabajo.

3. Mantenga bien guardados sus comentarios, sugerencias y propuestas para cambiar las cosas.
4. Estimule la ineficiencia otorgándole facilidades a quien trabaja poco y mal y dándole más trabajo al eficiente y trabajador.
5. Incluya el sarcasmo y la burla sobre quienes opinan y proponen ideas innovadoras que usted no comparte.
6. Resguarde la información relevante y compártala o difúndala en el momento más oportuno para sorprender a los demás, quienes han estado trabajando en la dirección equivocada.
7. Piense y dedíquese en primer lugar en el logro de sus objetivos personales e individuales y otorgue solo la energía o recursos que le sobren al equipo y demás compañeros.
8. Siga creyendo que cada quien sabe exactamente qué hacer y cómo hacer su trabajo, sin ponerse a documentar los procesos de su organización.
9. Atienda cualquier asunto en cualquier parte e interrumpa a quien esté trabajando para que lo atienda a usted en el momento en el que a usted se le antoje.
10. Por último, asegúrese de únicamente responsabilizarse por sus acciones y no por los resultados de estas.

Calidad

Entendemos por calidad la satisfacción de las especificaciones de productos y/o servicios que el cliente o usuario define.

El primer obstáculo para lograr la calidad es la ignorancia que de dichas especificaciones se tiene por parte de quien produce los bienes o servicios. El proveedor supone que él, y solo él, está calificado para definir lo que es calidad. Por ejemplo, para muchas instituciones de salud “es correcto y necesario” que antes de proporcionar un servicio se verifique si el paciente tiene en vigencia su derecho a la atención, por lo tanto se debe de realizar una revisión, para ello solicitan al paciente o familiares que documenten dicho estado. ¿Eso será considerado como “adecuado” por parte del paciente y sus familiares que, además en esos momentos pueden estar en plena crisis?, muchos administradores de hospitales mantendrían el juicio de que es necesario y adecuado. Una estrategia que estuviera más orientada hacia la calidad de los servicios seguramente pasaría

este requisito ya sea a otro momento, o bien modificaría sus procesos para que, con la menor información por parte del paciente y sus familiares, se pudiera verificar dicha vigencia. Los servicios médicos son un excelente terreno para revisar y analizar asuntos de calidad de servicios, ya que implican una relación regularmente desigual en cuanto al grado de información y conocimientos entre proveedor y usuario, es decir, el médico sabe mucho más acerca de los síntomas y la enfermedad del paciente que el paciente. Esta relación desigual puede dar lugar a una serie interesante de asuntos relacionados no solo con la calidad, sino hasta con la ética del ejercicio profesional de la medicina.

Identificar, definir y medir las especificaciones de los bienes y/o servicios suele ser una de las grandes lagunas en varios sistemas de calidad lanzados en diversas instituciones. El proveedor o productor se entrona como el experto que sabe lo que el usuario quiere y lo que es bueno para él, e inmediatamente comienza a realizar cambios dirigidos a proporcionar un mejor servicio que muchos usuarios terminarán por no apreciar, reconocer, ni valorar y, entonces, hasta ahí llega el programa de calidad.

Identificar, definir y medir las especificaciones de los bienes y/o servicios suele ser una de las grandes lagunas en varios sistemas de calidad.

Para poder cumplir con la necesidad de definir y medir las especificaciones y normas de calidad es necesario que revisemos ciertas características básicas de los servicios, toda vez que en este curso los participantes se dedican a proporcionar servicios, ya sean administrativos, de salud o de apoyo.

Berry, Bennet y Brown (1989) hacen una excelente descripción de las características de los servicios, a continuación se presenta el resumen de uno de los capítulos de su obra.

¿Qué es servicio?

El servicio es un proceso con las siguientes características:

1. **Intangibilidad:** no ocupan un lugar en el espacio, más bien ocupan un lugar en el tiempo, y esto les da una naturaleza e implicaciones muy especiales, ya que no se les puede tocar, probar, oler o ver. El consumidor no tiene nada que meter en su bolsa después de comprar un servicio. Aunque pueden haber objetos que representan el servicio (tarjeta de crédito, cheque, factura, orden de servicio, etc.), estos no son el servicio.
2. **Variabilidad:** los servicios varían ya que su naturaleza implica la actuación de seres humanos, las cuales, si bien pueden uniformarse nunca se estandarizarán al cien por ciento, pues las personas pueden y deben tener diferencias personales, lo cual repercute en el servicio.

3. Inseparabilidad entre producción y consumo: los servicios se producen al mismo tiempo que se consumen, e implican en ese tiempo al consumidor, por lo que las consecuencias de una falla de “producción” son irreparables. Por ello la coordinación de servicios debe poner varios mecanismos de aseguramiento del servicio anteriores al servicio.

4. Caducidad: la mayoría de los servicios no se pueden almacenar. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad del servicio se pierde.

De estas cuatro características se derivan dos implicaciones básicas para los aspectos de calidad de servicio:

- **Aseguramiento de condiciones:** dado que los servicios consumen tiempo, se deben asegurar las condiciones necesarias con un amplio margen de tiempo de seguridad o de colchón.

Dentro de las principales condiciones necesarias previas a la oferta del servicio se tienen:

- Presentación
 - Orden
 - Limpieza
-
- **Importancia de los tangibles:** dado que los servicios son intangibles, los elementos tangibles (sensoriales) asociados al servicio de que se trate cobran más importancia de la que se cree, por lo que se debe poner atención a los elementos visuales y auditivos del servicio.

Dentro de estas características las tres primeras resultan las de mayor importancia. Así tenemos que la intangibilidad e invisibilidad de los servicios hace que los elementos tangibles asociados a los mismos cobren mayor importancia, por ejemplo la apariencia de las tarjetas de crédito y la presentación del personal de servicio son sumamente importantes. Los autores señalan “En una fábrica de servicios (avión, hospital o sucursal bancaria) las malas actitudes, las dificultades de lenguaje y los olores corporales de los trabajadores ¡son parte de la experiencia del cliente!” (Berry, Bennet y Brown 1989).

La intangibilidad e invisibilidad de los servicios hace que los elementos tangibles asociados a los mismos cobren mayor importancia.

¿Qué es calidad de servicio?

A pesar del reconocimiento que los autores hacen con respecto a que la variabilidad de los servicios hacen que no todo cliente califique de igual manera la calidad del servicio recibido, sí existen ciertas cosas básicas que todo personal de servicio debe de ofrecer, éstas son:

- Conocimiento del producto.
- Cortesía y velocidad en la transacción.

Por otro lado, la calidad está asociada al ambiente y la cosmética del entorno;

- El personalismo (trato individual por el nombre de la persona).
- La actitud como detonante de otros satisfactores personales.
- La atención amistosa.
- La autenticidad y honestidad en el trato y respeto al cliente para sustituir la ocasional lentitud o ignorancia al respecto de algún asunto específico del servicio proporcionado.

Así, se menciona que la calidad de servicio es tanto realidad como percepción, queriendo decir con esto que no solo es importante que existan estos criterios, sino que también sean clara y fácilmente perceptibles por el cliente.

Los autores definen la calidad de servicio con base en las cinco dimensiones siguientes:

1. Los tangibles.
2. La fiabilidad.
3. La responsabilidad.
4. La seguridad.
5. La empatía.

A cada una de estas dimensiones los autores les da un tratamiento especial y exclusivo, desarrollando ideas, hipótesis, consejos, ejemplos y sugerencias, para que el lector pueda aplicarlas en su desempeño cotidiano. Una de las conclusiones importantes, basada en investigaciones de mercado, es que las expectativas de los clientes parecen estar más fundadas en la dimensión de fiabilidad (confianza), la cual, a su vez, está considerada por los consumidores como la de mayor importancia, por lo que concluyen que:

Las expectativas de los clientes parecen estar más fundadas en la dimensión de fiabilidad.

“Tenga buena apariencia, sea responsable, sea tranquilizador por medio de la cortesía y la competencia, sea empático, pero sobre todo, sea digno de confianza. haga lo que dice que hará. Mantenga la promesa de servicio.” (Berry, Bennet y Brown 1989 p. 34).

Otras conclusiones importantes son:

- La mejora de la calidad de servicio es en gran medida una iniciativa humana, por lo que el factor humano es todavía más importante que en otras empresas.

- El modo en el que los clientes juzguen a un servicio puede depender tanto o más del proceso del servicio que del resultado del servicio.
- Los clientes evalúan la calidad de servicio en dos niveles diferentes: uno es el del servicio normal o regular; otro el que se presenta cuando hay un problema o situación anormal y se debe de presentar una respuesta excepcional.
- Aquí se incorpora el concepto de cliente interno. Los autores remarcan la importancia que tiene el que todos y cada uno de los miembros de una organización consideren el nivel de cumplimiento necesario para con sus clientes internos, lo cual tiene un efecto en cascada con toda la organización y, evidentemente, con clientes y proveedores.

Cerrar el desajuste del servicio

Finalmente, los autores dan una nueva concepción a los esfuerzos de mejora para la calidad, ahora remarcando la idea de que dicha mejora consiste básicamente en disminuir o eliminar la diferencia o desajuste entre el servicio que los clientes esperan y el servicio que en realidad reciben. Resaltan que lo bueno de esto es que se tiene a la calidad del servicio como algo definible y medible; lo malo es que hay muchos obstáculos en el camino, tales como trampas, riesgos y frenos.

Liderazgo de servicio

- Los líderes deben de tener una imagen mental del mañana de su organización, deben ver a sus organizaciones no solo de forma en que actualmente son, sino cómo pueden llegar a ser para resaltar o, en ocasiones, para sobrevivir.
- En la comunicación pasan mucho tiempo haciendo entender a los demás cuál es su visión y compromiso, comunican con el ejemplo, escriben, hablan, caminan, realizan y hacen entender los mensajes esenciales de la cultura de la organización y, evidentemente de la calidad en el servicio, siendo ellos los primeros servidores de los demás. Atacan principalmente de arriba hacia abajo en la organización, así empiezan a influir en las altas esferas y prosiguen con la influencia en el ambiente de arriba hacia abajo.
- Miran hacia el futuro con la intención de darle forma según sus propios fines, buscando el cambio en vez de esperar a que este ocurra.
- Para el caso del servicio recomiendan que el liderazgo persiga continuamente más y mejores formas de servir al cliente, transformando lo ya existente en algo mejor, mediante el escuchar al cliente constantemente y adaptarse a lo

que este necesita y/o espera de la organización para la satisfacción de sus necesidades.

- Los líderes, al estar obsesionados por la excelencia, presentan un sentimiento de urgencia, de pasión, de fuego que los consume por realizar una ejecución excelente como un sello personal, independientemente del nivel o tamaño de la organización que dirigen.

Para todo esto realizan actividades centrales, tales como:

1. Generar y reforzar un ideario del servicio, en el cual estén por escrito y a la vista de todo el mundo la política de la organización con respecto al servicio y al cliente.
2. El reforzamiento verbal acompañado de la acción personal congruente con el discurso. Las palabras escritas y dichas deben de ir acompañadas de comportamientos que les den valor, así las palabras cobran efectividad en la medida en que están avaladas por actos.
3. La realización de rituales y acontecimientos simbólicos y significativos en la organización y para con los clientes. En este sentido, la cultura mexicana proporciona una innumerable cantidad de posibilidades muy ricas para sacar provecho de ellas. El uso de premios simbólicos a los empleados, la realización de eventos sociales en fechas especiales, y otros actos similares representan esta gran herramienta.
4. Convertir a los escépticos dentro de la organización, los cuales siempre existen en toda institución, esta conversión se debe de desarrollar a través de mostrarles el valor de la excelencia de servicio. No obstante, es necesario recordar que la cultura de la organización desata o restringe las posibilidades de la excelencia en el servicio. El último criterio para la conversión de los escépticos es bastante drástico, pero necesario en una organización que esté realmente comprometida con la calidad, consiste en actuar firme y decididamente con los más duros de convencer.

Las palabras escritas y dichas deben ir acompañadas de comportamientos que les den valor.

Competencia, productividad y calidad son la tríada estratégica que debe de orientar a la brújula de las organizaciones en el nuevo siglo pues, de cualquier manera, la globalización y apertura de los servicios va poniendo cada vez más el poder de elección y de evaluación de los servicios y las organizaciones en manos de los clientes o usuarios

Ejercicio de autoevaluación 3

(No es obligatorio enviarlo a su tutor)

Realice un análisis acerca del grado de aprovechamiento de los recursos de cada una de las diversas áreas que conforman su organización o una parte de ésta. Haga una descripción de los recursos con los que cuenta, los utilice o no, y compárelos con los resultados que se producen.

Ejemplo:

Supongamos que en determinada área administrativa de un hospital se cuenta con los siguientes recursos:

- Un Jefe de Unidad
- Cuatro oficiales administrativos
- Dos secretarias
- Un mensajero y chofer
- Cuatro computadoras
- Dos impresoras
- Dos líneas telefónicas

Supongamos, asimismo, que dicha área tiene a su cargo las siguientes tareas, las cuales cumple adecuadamente en tiempo y forma:

- El registro y seguimiento de atención de pacientes (aproximadamente 100 pacientes diarios).
- El pago a proveedores (aproximadamente 35 pagos al mes).
- Control de inventario de medicamentos y materiales quirúrgicos y de curación.
- El registro de asistencia, cálculo y pago de la nómina (50 empleados entre personal médico, de enfermería, administrativos, mantenimiento, vigilancia y aseo).
- La revisión y el mantenimiento de las instalaciones y equipos de oficina, médicos y de transporte.

Comparando las tareas y sus resultados (adecuados en tiempo y forma):

- ¿Cuál se podría decir que es el grado de aprovechamiento de estos recursos?
- ¿Podría esta estructura, con estos recursos, producir más resultados?, es decir, ¿aún no ha alcanzado su máxima de productividad?, o más bien, ¿está al tope?
- ¿De qué forma, qué se tendría que hacer y cómo se haría, para emitir una respuesta acerca de la productividad de este hospital?

Realice un análisis similar en su unidad o departamento, según sea el caso.

Ejercicio de autoevaluación 4

(No es obligatorio enviarlo a su tutor)

Defina lo más claramente posible las siguientes características de los servicios que se proporcionan en su organización, no describa cómo se deberían de presentar, sino cómo se están presentando actualmente. Mencione únicamente si no se presentan:

- Variabilidad:
- Inseparabilidad entre producción y consumo:
- Aseguramiento de condiciones:
 - Presentación
 - Orden
 - Limpieza
- Elementos tangibles asociados a los servicios que repercuten en la calidad:
- Acciones que se realizan para definir las normas de calidad o medir el grado de cumplimiento de las mismas:

Referencias bibliográficas

- Berry, L., Bennet, D. y Brown, C. (1989). *Calidad de servicio. Una estrategia para instituciones financieras*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Mai, R. (1996). *Alianzas de aprendizaje organizacional*. México: Editorial Panorama.
- Margulies, N. y Wallace, J. (1985). *El cambio organizacional. Técnicas y aplicaciones*. México: Trillas.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, McGraw-Hill.
- Miller, L. (1989). *El Nuevo espíritu empresarial. Espíritu que engrandece*. México: Edamex. Citado por Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Adison, Wesley y Longman de México.
- Peters, T.R. y Waterman, R.H. (1984). *En busca de la excelencia*. México: Lasser Press Mexicana.
- Robbins, S.P. (1987). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Sayles, L. (1968). "The Change Process in Organizations: An Applied Anthropology Analysis. En: Sexton, W. (1977) *Teorías de la Organización*. Pp. 203-215. México: Trillas.
- Tilles, S. (1963). "El Trabajo del gerente: un enfoque de sistemas". En: Sexton, W. (1977) *Teorías de la organización*. Pp. 245-258. México: Trillas.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Adison, Wesley y Longman de México.

Tema 3. Prospección, planeación y programación

Por Sergio Antonio Bastar Guzmán



Resumen

En este tema realizaremos un acercamiento técnico a las herramientas más frecuentemente utilizadas y desarrolladas para el logro de los valores de productividad, calidad y competitividad. Se distinguirá entre conceptos aparentemente similares y se actualizará el concepto de prospección, el cual parece ser de mayor utilidad para los objetivos directivos al plantear y orientarnos hacia el diseño y la construcción de escenarios deseables para la organización. Se revisarán los elementos principales de la planeación estratégica, como lo son misión, estrategia, táctica, proyecto y paso, así como la justificación para su adopción como herramienta de trabajo y su aplicación en la programación de actividades. De manera más enfática se abordará al trascendencia de la planeación estratégica en la toma de decisiones y el diseño de procesos de cambio dentro de la organización y como medida de reorientación de los esfuerzos y recursos hacia actividades más efectivas.

Tema 3. Prospección, planeación y programación

Por Sergio Antonio Bastar Guzmán

3.1. ¿Proyección o prospección?

Hablar de cambio planificado puede resultar hasta poco creíble en condiciones que son altamente cambiantes y cuando el directivo observa y concluye que su margen de maniobra de las variables que afectan el desempeño de su organización es demasiado escaso. Cuando se pretende hacer un pronóstico acerca de cuál será el estado de cosas que habrá en la organización dentro de determinado tiempo, frecuentemente la incertidumbre hace presa de los intentos de predicción y, por lo tanto, de planear y programar acciones.

La situación descrita brevemente en el párrafo anterior parece ser el común denominador de muchas organizaciones. Los directivos se preguntan si vale la pena planear el futuro cuando el grado de certidumbre es tan bajo con respecto a condiciones y circunstancias que están fuera de su alcance y hasta de su conocimiento. Por lo anterior, resulta muy importante distinguir las diferencias entre proyección y prospección. Principalmente el último concepto, el de prospección, resulta de importancia vital para el directivo del nuevo siglo.

Proyección: bajo este concepto regularmente se busca pronosticar, con base en el comportamiento previo y más o menos promedio de algún fenómeno, qué situación o valor tendrá dentro de determinado tiempo. Supongamos, por ejemplo, que el número de pacientes que llegan al hospital y se les diagnostica SIDA en los últimos doce meses es de cuatro pacientes mensuales, es decir, hace un año no había un solo caso y actualmente se tienen 48 casos diagnosticados. Proyectar este comportamiento nos llevaría a pronosticar que, dentro de seis meses tendremos 24 casos más, o sea 72. Todavía podríamos agregar como factor la forma en que se ha venido dando el crecimiento, es decir que, aunque tenemos un promedio de cuatro casos nuevos por mes en el último año, en realidad de los 48 casos 30 de ellos se dieron en los últimos tres meses, lo cual quiere decir que la velocidad con que se están incrementando los casos ha aumentado en el último trimestre; si hacemos la proyección con base en esos últimos tres meses (diez por mes) entonces dentro de seis meses llegaremos a 60 casos nuevos, más los 48 actuales, alcanzaríamos la cifra de 108 casos.

La característica principal de la proyección es que pronostica el futuro con base en un comportamiento promedio numérico del pasado, ya sea remoto o de corto plazo y se basa en la suposición de que ese comportamiento continuará la tendencia.

La característica principal de la proyección es que pronostica el futuro con base en un comportamiento promedio numérico del pasado.

Prospección: Miklos y Tello (2000) hacen una excelente y detallada revisión de los conceptos y estrategias de la planeación prospectiva. Los autores señalan que “la prospectiva se preocupa más por brindar alternativas futuras que por responder a la pregunta: ¿qué sucederá? (¿qué sucederá irremediablemente?). Asimismo, las imágenes futuras diseñadas no se valoran por la precisión o cumplimiento de los hechos o eventos señalados, sino por la participación, creatividad y visión integradora que encierran. Sobre todo, por lograr, a través del diseño del futuro, una mejor comprensión del presente y de nuestro activo papel en él”. (Miklos y Tello, 2000p. 21).

Los mismos autores presentan en una forma bien resumida las diferencias entre la proyección y la prospección (Miklos y Tello, 2000, pp. 21-28), para efectos de nuestro curso las sintetizamos en el siguiente cuadro:

Proyección:	Prospección:
1. Selección del componente (variable X) cuyo comportamiento en función del tiempo se desea analizar y proyectar.	1. Visión holística.
2. Determinación (por métodos gráficos o de análisis estadístico) del componente tendencial.	2. Perspectiva desde el futuro.
3. Definición de componentes cíclicos.	3. Conformación de futuros alternativos (entre los que se encuentra también el proveniente de la proyección y los de otras técnicas).
4. Consideración de componentes estacionales.	4. Confrontación entre futuros, entre estos y el presente y selección del más deseable, posible y probable.
5. Determinación de componentes extraordinarios.	5. Por último, análisis de las estrategias y requerimientos para lograr el futuro seleccionado sobre los simplemente tendenciales.
6. Especificación de componentes dispersivos.	
7. Proyección y suma de componentes.	

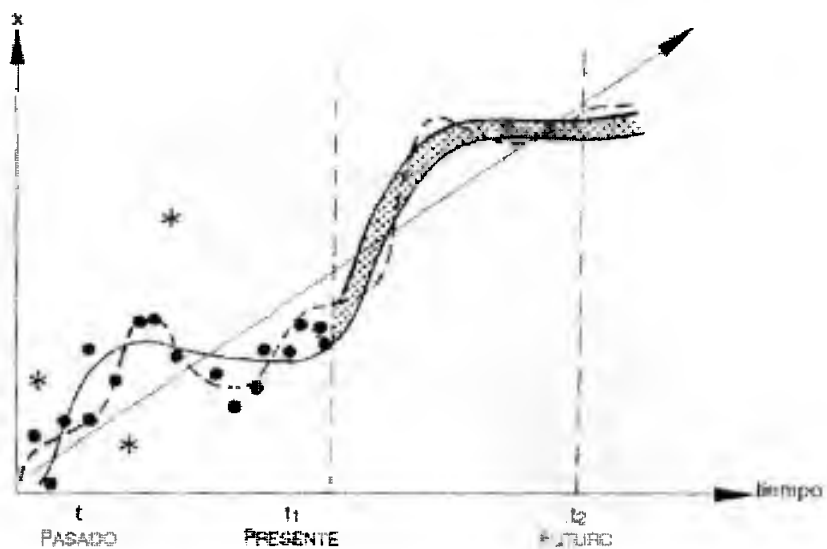


Figura 3

— Componentes cíclicos.
 - - - Componentes estacionales.

Proyección:

●: Componentes dispersivos.
 *: Componentes extraordinarios.

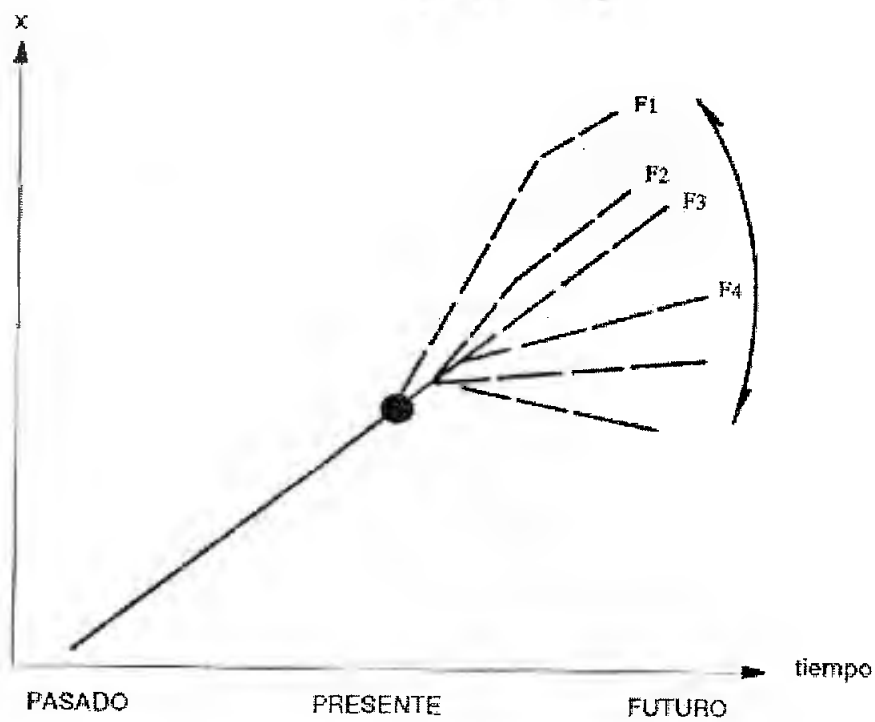


Figura 4

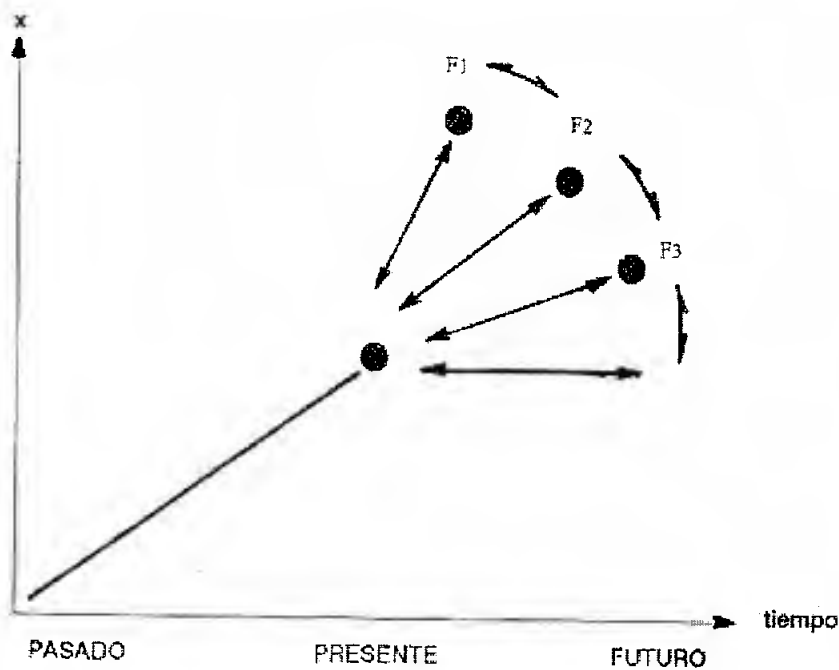


Figura 5

La prospección trabaja sobre la predicción de diversos escenarios con base en la revisión cautelosa de las variables que habría que manipular para llegar al tipo de futuro que se ha diseñado como el deseable. La proyección, de alguna manera, minimiza o devalúa las fuentes de variación del fenómeno en el pasado, es decir, se orienta a buscar la tendencia central del comportamiento futuro. En contraste, la proyección se dedica a estudiar las variaciones que se han dado en el pasado y cuáles han sido sus posibles factores causales.

Con ese conocimiento se puede influir en el futuro, de tal manera que se regresa al presente para crear estrategias que permitan incidir sobre dichas variables e ir “produciendo” el futuro deseado.

La prospectiva permite conocer no uno, sino varios futuros, así como estudiarlos, evaluarlos y seleccionar el más conveniente dentro de lo factible. Además de diseñar el futuro deseable y hacerlo posible, aporta una serie de elementos al proceso de toma de decisiones y, lo que es más importante, facilita que nos pongamos de acuerdo en forma concertada hacia el mejor futuro posible y que, después de ello, actuemos en concordancia y lo logremos. Es por ello que requiere y genera actitudes tanto creativas como realistas y constructivas hacia el devenir. (Miklos y Tello, 2000, p. 28-29).

La prospectiva facilita que nos pongamos de acuerdo en forma concertada hacia el mejor futuro posible.

Dos de los conceptos básicos dentro del estudio del futuro y la forma de lograr los futuros diseñados son los de escenarios y recurso estratégico; ambos los abordaremos en las siguientes secciones con la finalidad de ubicar los diferentes futuros posibles y las características de los recursos estratégicos para hacer alcanzables o viables dichos futuros.

Ejercicio de autoevaluación 1

(No es obligatorio enviarlo a su tutor)

1. Describa una situación o fenómeno dentro de su organización proyectando el estado que guardará ese asunto dentro de un año.
2. Revise las posibles causas asociadas con la existencia y vida de ese fenómeno y proponga al menos tres estados de predicción:
 - Optimista
 - Realista
 - Pesimista

Mencione los principales factores, actividades y sucesos que deberían de ocurrir para que se produzcan cada uno de los tres estados de resultados.

3.2. Escenarios

Se conoce como “escenarios” a los diversos futuros que se diseñan como producto de un trabajo prospectivo. Así, tal vez hemos oído hablar de un escenario posible, otro optimista, uno más pesimista, ideal, etc. que son más los términos que se utilizan para denominar a esos futuros y su probabilidad o deseabilidad de ocurrencia. Lo interesante desde la perspectiva es que dichos escenarios son alcanzables, aun los pesimistas, si se manejan y realizan las actividades correspondientes y, además, ocurren ciertos acontecimientos cuya probabilidad debe de ser considerada.

Por otro lado, es necesario aclarar el concepto recurso estratégico, el cual con frecuencia se da por conocido. Para que un recurso se considere estratégico requiere cubrir dos características:

1. Que sea vital, muy importante, para el logro de algún resultado. Por ejemplo, la energía eléctrica dentro del hospital o los materiales de curación.
2. El recurso debe de estar bajo nuestro control para que pueda ser estratégico.

Regularmente solo se clasifican como estratégicos los recursos que cuentan con la primera de estas características, sin embargo, es la segunda característica la que realmente lo hace estratégico, pues permite su manejo o uso en forma tal que realmente se le aproveche.

Uno de los casos más impactantes en una organización es el caso de los procedimientos de trabajo, tanto administrativo como operativos. Los procedimientos, las actividades y criterios con base en los cuales se llevan a cabo las tareas y resultados de la organización, evidentemente son un recurso estratégico: son importantes y están bajo el control de la organización, sin embargo, se les presta poca atención, es decir, no se les documenta, ni se les registra, mide y evalúa. Ese *know how* es altamente estratégico porque en él se encuentra la representación de la productividad y la calidad, así como las posibilidades de un manejo más adecuado a fin de elevar la productividad y mejorar la calidad; a pesar de esto se les presta poca atención.

La instalación de una planta generadora de energía eléctrica para emergencias convierte a dicho recurso, ahora sí, en estratégico, porque se está aumentando el grado de control sobre él. La libertad o flexibilidad para modificar turnos y horarios le proporciona a la administración del hospital un manejo más estratégico de sus recursos humanos; la restricción o rigidez sobre este particular la restringe el mejor aprovechamiento de dicho recurso.

Para efectos de los conceptos de la prospección resulta evidente la necesidad de identificar los recursos estratégicos de la organización, así como aquellos recursos importantes en los cuales se puede incrementar sustancialmente el grado de control o manejo que se tiene sobre ellos.

3.3. Fundamentos de planeación estratégica

La planeación consiste en la fijación o determinación de una serie de actividades por realizar, siguiendo ciertos principios, procedimientos y reglas encaminadas hacia el logro de un objetivo ya visualizado o previsto. Este concepto parte de la existencia de un objetivo o meta, por lo que ya se está en condiciones de proceder a establecer las acciones por desarrollar para alcanzar tales fines.

Resulta evidente la necesidad de identificar los recursos estratégicos de la organización, así como aquellos recursos importantes en los cuales se puede incrementar sustancialmente el grado de control.

Otro concepto define la planeación como el proceso razonado y organizado para seleccionar alternativas tomando en cuenta las posibilidades y condiciones que se tengan, fijando prioridades, estableciendo objetivos y logrando metas alcanzables.

La planeación da origen a la programación; todo plan se convierte en realidad al momento de diseñarse y ejecutarse los programas que dicho plan contiene. Un error bastante común en las organizaciones es programar actividades sin que exista detrás de dichos programas un plan que los sustente.

En la planeación se pueden y deben prever otros caminos que conducen también hacia la meta, mientras que en la programación se tiene un camino ya identificado y definido, el cual se debe seguir para alcanzar la *meta programada y cuantificada*.

Programar actividades en forma secuencial no significa planear; cuando se confunden los conceptos se concluye, erróneamente, que no se puede planear porque no se sabe cómo se van a comportar ciertos aspectos que impactan en la realización de las actividades programadas. La planeación, precisamente, resuelve esta imposibilidad al incorporar las estrategias y tácticas que se requieren predefinir, para que cuando algo inesperado o imponderable se presente, el plan, al haberlo considerado, ya tiene una o varias alternativas previstas. Precisamente, y en forma contraria a lo que la mayoría podría pensar, cuando prevalecen las situaciones cambiantes, la inestabilidad y la incertidumbre, es entonces cuando resulta mucho más apreciable y necesaria la planeación estratégica.

Diez razones que fundamentan la importancia y necesidad del uso de la planeación estratégica:

(Gálvez, 1993)

1. Permite la incursión, mediante la investigación, hacia campos de experimentación distintos a lo tradicional, esto es, minimizando el riesgo se lanza a lo desconocido. Muchas organizaciones han desaparecido o quebrado por no salirse de lo tradicional, de lo conocido y acostumbrado; han preferido esto, que aceptar el cambio, la innovación.
2. Da cabida a lo dinámico, obligando a experimentar con nuevas ideas y conceptos, explorando nuevos caminos, logrando de esta manera sobrevivir y procurar la estabilidad.
3. Sustituye a la intuición que poseen los escasos visionarios o genios. El cambio ya no se basa en la intuición de unos cuantos, sino en lo planeado estratégicamente por muchos, pues la planeación y su técnica están al alcance sin sujetarse a capacidades "geniales".

Un error bastante común en las organizaciones es programar actividades sin que exista detrás de dichos programas un plan que los sustente.

El cambio se basa en lo planeado estratégicamente por muchos.

4. La investigación y desarrollo de la organización moderna a es la base de la planeación estratégica asegurando el futuro del negocio, orientándolo hacia un fin predeterminado.
5. Con la planeación para capacitar , se logra la liberación de la limitante experiencia personal acumulada en una institución, permitiendo la toma de decisiones, pues ya no hay tiempo suficiente en nuestros días para acumular experiencia a través de los años.
6. Se establece un objetivo determinado y alcanzable que va de acuerdo con las aspiraciones de la institución, pero en vez de aventurarse a lo desconocido una vez tomada la decisión, se analiza e investiga y se cruza por una etapa de experimentación.
7. Reduce y hasta suprime la improvisación (mecanismo rápido, económico y sencillo de adaptarse a situaciones cambiantes lentas). En estos tiempos de cambios constantes y dinámicos la improvisación resulta insuficiente, imprecisa y hasta peligrosa.
8. La planeación estratégica requiere mecanismos inherentes de control y evaluación que le sirven de realimentación.
9. Es aplicable aun en aquellas entidades públicas o privadas que se juzgan dependientes y ejecutoras de una autoridad o voluntad superior. Además, cada entidad dependiente interviene en la determinación del objetivo con la parte que le es relativa. Permite planear a largo plazo y no únicamente para periodos de vigencia del superior, o en todo caso referirse dicha planeación al tiempo de vigencia, con lo cual se lograría mayor eficiencia, evitando dejar programas truncos o incompletos que sólo perjudican a la colectividad, con el consabido despilfarro de recursos por obras abandonadas y olvidadas.
10. Establece responsabilidades; como en la determinación de los objetivos han intervenido niveles jerárquicos diversos, cada uno resulta responsable de su propio objetivo.

Todo sistema de planeación debe reunir las siguientes cualidades:

1. **Sencillo.** Demasiada planeación trae confusiones y complejidades, resultado tan funesto para la institución como lo es la ausencia de planeación.
2. **Comprensible.** Que sea accesible y entendible para cada elemento de la organización, pues el abuso de terminología y aspectos rebuscados o excesivamente técnicos sólo serían entendibles por los especialistas.

3. **Flexible.** Que acepte modificaciones cuando ya las circunstancias no ameriten otra cosa.
4. **Adaptable para el corto y largo plazo.** Existen conceptos que requieren planearse para más allá de un ejercicio.
5. **Generalizado.** Que incluya cada una de las áreas que conforman la empresa, para que cada una de las mismas pueda medir el alcance o avance de sus metas y por consecuencia, del objetivo.
6. **Cuantificador.** Para medir alcances o avances sobre el objetivo es necesario mencionar cifras. Podrán existir conceptos difíciles de cuantificar, pero siempre habrá que evitar los no cuantificables.
7. **Informativo.** Que arroje información periódicamente; es necesario darse cuenta de los frutos logrados por medio de la comparación entre lo planeado y lo alcanzado.
8. **Organizativo.** Que reúna organización y permita deslindar responsabilidades. Aunque todo sistema debe organizarse adecuadamente, sin embargo, no es por demás repetirlo. La identificación de responsabilidades también es básica para cumplimientos y estímulos.

Evaluativo. Que permita la evaluación y sirva como *realimentador*. La revisión es imprescindible para fines de control, evaluación y estimulación (Gálvez, 1993, pp. 15-18).

Elementos conceptuales básicos

A continuación se hace una breve descripción de los principales conceptos de un plan estratégico, en módulos posteriores se retomarán para su aplicación en un plan estratégico personal.

Misión:

Se le define como la razón de ser de la organización; es la causa de su existencia, de tal manera que da rumbo a la misma. La misión debe de definirse y publicarse a fin de que sea conocida por todas las personas que integran a la organización. Además implica un compromiso con las personas o entidades a las que se sirve.

La misión implica un compromiso con las personas o entidades a las que se sirve.

Estrategia:

Las estrategias son los grandes caminos para concretar la razón de ser. Cada una se divide en una serie de tácticas. Por estrategia también se entiende el arte de realizar actividades o de obrar para conseguir un objetivo. No se deben definir

demasiadas estrategias: deben ser más de una y no más de cuatro a fin de no dificultar concentraciones en ellas. Las estrategias tienen dimensiones diferentes, algunas son más importantes que otras, pero la suma de todas ellas es igual a la misión.

Táctica:

Las tácticas son los pequeños caminos para concretar las estrategias. Resultan del análisis del medio ambiente imperante (oportunidades y amenazas) y de las capacidades (fuerzas y debilidades). Las tácticas sirven como conexión con los proyectos.

Proyecto:

Está constituido por un conjunto de actividades encaminadas a la ejecución de una o más tácticas. Cada táctica puede contener uno o más proyectos. La suma de todos los proyectos debe ser igual a la suma de todas las tácticas.

Paso:

Es la expresión mínima de la planeación. Los pasos integran los proyectos y forman, junto con estos últimos, la fase operativa de la planeación. El paso puede decirse que está representado por la gestión, labor, operación o trámite en que se descompone un proyecto. Un proyecto puede contener uno o más pasos.

El siguiente cuadro esquematiza las relaciones entre los elementos principales de un plan estratégico:

CUADRO DE PLANEACIÓN:

Misión	A											
Estrategias	B			C			D					
Tácticas	B1		B.2	C.1	C.2	C.3	D.1	D.2			D.3	
Proyectos	B1.1.	B1.2.	B2.1.	C1.1	C2.1	C3.1	D.1.1	D.2.1	D.2.2	D.2.3	D.3.1	D.3.2
Pasos												

Figura 6

3.4. Lo programable de lo planeado

Anteriormente mencionamos la diferencia entre programación y planeación; a partir de lo descrito en los elementos y principios de la planeación estratégica podemos observar que los factores más susceptibles de programar son los pasos, es decir, esas actividades concretas que forman parte de los proyectos. Los niveles de proyecto y táctica son precisamente los que permiten que, ante la interrupción o imposibilidad de la realización de alguno o varios pasos, la táctica o el proyecto tengan incorporados los criterios de la toma de decisión.

La planeación implica una visión de un nivel superior que anticipa la variación de condiciones y permite preparar la toma de decisiones en el momento en que los pasos programados sufren algún problema. La programación supone la existencia de ciertas condiciones en el momento y lugar de la ejecución de un paso, sin embargo, si una o varias de esas condiciones no se presenta, por cualquier razón, la táctica debe haber tenido elaborada la solución con anterioridad.

La programación supone la existencia de ciertas condiciones en el momento y lugar de la ejecución de un paso.

Veamos un ejemplo: en la copa mundial de fútbol celebrada en los Estados Unidos en 1994 se presentó un incidente único: una portería de uno de los estadios tuvo un desperfecto durante el partido mismo. Asombrados los espectadores fueron testigos, no de la reparación, sino del cambio de la portería completa por parte de una cuadrilla del personal del estadio. El hecho era que existía una, o tal vez varias, porterías de repuesto por si algo así llegara a suceder. Ese evento hace suponer que, detrás de la organización existió una planeación que previó esta posibilidad y dispuso lo necesario para que, en el momento en que se presentara no se tuviera que usar tiempo en pensar, analizar y decidir, sino que las personas indicadas para realizar las actividades ya sabían qué hacer y cómo hacerlo. Si esta posibilidad no hubiera sido incorporada al plan y a algunas acciones de emergencia seguramente el partido se hubiera tenido que suspender por más tiempo o, inclusive, se hubiera tenido que posponer, con los lamentable efectos en el espectáculo.

En ocasiones se desalienta la programación de las actividades por la falta o miopía de la necesidad de planear, porque, programar sin planear tiene muy poco sentido. Cuando así se hace, y la programación se tiene que romper por algún imprevisto o imponderable, se dice que no tiene sentido planear, porque no se tiene suficiente control o certidumbre acerca de lo que puede suceder y, como se mencionó anteriormente, es en situaciones de ese tipo donde más se requiere de la planeación. Así pues, la planeación es una actividad logística estratégica, no necesariamente rígida como la programación, pero sí requiere aterrizarse en pasos programados.

Referencias bibliográficas

Gálvez, E. (1993). *Planeación estratégica en los negocios*. México: Ediciones Contables y Administrativas.

Miklos, T. y Tello, M. (2000). *Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro*. México: Limusa.

Tema 4. Pensamiento estratégico

Por Sergio Antonio Bastar Guzmán



Resumen

Abordar el tema del pensamiento estratégico nos permitirá revisar conceptos de mayor nivel taxonómico. Entraremos a las entrañas de ese proceso humano único y excitante que es el pensamiento, analizando diferencias del pensamiento lógico, estructurado y racional, con respecto al intuitivo, asistemático y creativo. La creatividad como herramienta juega un papel importante para el adecuado desempeño de las funciones directivas, al igual que el pensamiento racional, lógico y frío. El balance entre los dos estilos o tipos de pensamiento es una virtud reconocida en los buenos dirigentes. Por otro lado, la relación entre pensamiento y emoción y el efecto de dicha relación sobre la eficacia de los actos pensantes son también elementos básicos para el directivo, no por la búsqueda de una inexistencia o no inclusión de las emociones en los actos directivos. Por el contrario, es necesario conocer y desarrollar una forma de mezcla, de convivencia entre emoción y pensamiento, que mejore la calidad del desempeño del directivo. El desarrollo de habilidades de pensamiento estratégico es una de las máximas prioridades de los actuales dirigentes.

Tema 4. Pensamiento estratégico

Por Sergio Antonio Bastar Guzmán

4.1. Investigación sobre el pensamiento

¿Qué es el pensamiento?. La simple capacidad de plantear semejante pregunta ilustra lo distintiva que es la capacidad humana del pensamiento. Ninguna otra especie es capaz de contemplar, analizar, recolectar o planear de la forma en que podemos hacerlo los seres humanos. Sin embargo, saber que pensamos y comprender qué es el pensamiento son dos cosas distintas. Los filósofos, por ejemplo, han discutido a lo largo de generaciones acerca del significado del pensamiento, y algunos de ellos lo ubican en el núcleo de la comprensión de los seres humanos acerca de su propia existencia.

Los psicólogos abordan el pensamiento desde una perspectiva amplia y científica. Para ellos el pensamiento es la manipulación de las representaciones mentales de información. La representación puede ser una palabra, una imagen visual, un sonido o datos de cualquier modalidad. Lo que hace el pensamiento es transformar la representación de información en una forma nueva y diferente con el fin de responder a una pregunta, resolver un problema o ayudar a obtener una meta.

Si alguien nos preguntara acerca de qué es lo que hay en la despensa y cocina de nuestra casa podríamos tal vez responder con una lista extensa y detallada de cada elemento, por ejemplo: un frasco de mermelada, dos litros de leche, tres paquetes de sopa, ocho vasos, etc.). Sin embargo, es más probable que respondamos utilizando ciertas categorías más amplias, por ejemplo: comida, alimentos y platos.

El uso de categorías refleja el uso de operaciones conceptuales. Los conceptos son categorizaciones de objetos, sucesos o personas que comparten propiedad entre sí. Con el empleo de los conceptos podemos reducir la complejidad y diversidad de la realidad a categorías cognitivas más simples, y por ello, más fáciles de usar. La cognición es un proceso mental de naturaleza superior por medio del cual comprendemos el mundo, procesamos información, elaboramos juicios, tomamos decisiones y comunicamos nuestros conocimientos a los demás.

Los conceptos son categorizaciones de objetos, sucesos o personas que comparten propiedad entre sí.

Los conceptos nos permiten, entre otras cosas, clasificar objetos que nos encontramos por primera vez en formas que podemos comprender con base en nuestra experiencia previa. Por ejemplo, podemos decir que una criatura pequeña, cuadrúpeda, peluda y que meneas la cola, probablemente sea un perro, incluso si nunca antes nos habíamos topado con esa raza particular de perros. En última

instancia, los conceptos influyen sobre el comportamiento; por ejemplo, deberíamos suponer que sería adecuado acariciar a ese animal o retirarnos de él, después de haber determinado, finalmente, que sí se trata de un perro.

La importancia de los conceptos radica en su capacidad para permitirnos pensar y comprender con mayor facilidad el intrincado y complejo mundo en el que vivimos. Por ejemplo, los juicios que realizamos acerca de las razones del comportamiento de los demás se basan en la forma en que clasificamos su comportamiento. Así, nuestras evaluaciones acerca de una persona que se lava las manos veinte veces al día pueden variar, según ubiquemos su comportamiento dentro del marco conceptual de un trabajador de la salud o el de un enfermo mental. De modo similar, la manera en que los médicos hacen diagnósticos se basa en conceptos y prototipos de síntomas que aprenden en la universidad.

4.2. Tipos de pensamiento

Toma de decisiones: los profesores que califican a los alumnos; un empresario que determina a quién contratar entre un conjunto de solicitantes de empleo; el presidente que decide si su país debe ir o no a la guerra. Estos tres sucesos tienen un elemento en común: cada uno de ellos representa una forma de toma de decisiones. Todos nosotros tomamos decisiones continuamente aunque las consecuencias de algunas de ellas suelen ser triviales. El inicio de nuestra rutina cotidiana representa toda una serie de decisiones: ¿Cuánto tiempo puedo quedarme en cama sin llegar tarde al trabajo?, ¿Qué ropa debo ponerme?, ¿Qué debo comer en el desayuno?, ¿Qué ruta debo seguir al transbordar?. Otro tipo de decisiones son más trascendentes para nuestra vida, por ejemplo a qué universidad asistir, qué empleo aceptar o qué automóvil o casa comprar, estas representan decisiones cuya adopción podemos retrasar y que nos pueden hacer padecer durante semanas.

Los términos de inteligencia y creatividad constituyen referencia ineludible en la valoración del éxito en nuestra sociedad occidental contemporánea. Se supone que el éxito es consecuencia de la posesión de una cuota más allá de la normal de ciertas facultades o virtudes psicológicas llamadas inteligencia y creatividad.

Cuando se dice que una persona es inteligente, se debería entender, más bien, que esa persona se comporta en forma inteligente. ¿En qué consiste comportarse inteligentemente? Comportarse inteligentemente implica resolver problemas o, en términos más generales, ser eficaz. Ser eficaz significa satisfacer criterios. Así, por ejemplo, si se trata de conducir un auto, ser eficaz significa poder encender el motor, echar a andar al auto, y realizar una ruta sin accidentes y en forma cómoda. Ser eficaz puede consistir en hacer cuentas adecuadamente, si se es contador, o bien en saber localizar un buen hotel a bajo precio en una ciudad desconocida utilizando una guía turística o telefónica. Satisfacer un criterio de eficacia se puede

*¿En qué consiste
comportarse
inteligentemente?*

aplicar a cualquier tipo de comportamiento. El único requerimiento para hacerlo es poder identificar el criterio de eficacia por satisfacer.

Sin embargo, no es suficiente que un comportamiento sea eficaz para describirlo como inteligente. Es necesario, además, que la forma en que se satisface el criterio de eficacia sea variado y se adecue a los cambios en la situación. Si un mecánico arregla siempre los coches de una determinada marca cambiando las piezas usadas por piezas nuevas, y lo hace de la misma manera en todas las ocasiones, su comportamiento puede ser eficaz, pero no diríamos que es necesariamente inteligente. En este caso, la simple eficacia de un comportamiento que no varía se ajusta mejor a una descripción en términos de destreza, hábito o rutina. Se aplica el término inteligente a un comportamiento cuando éste, además de ser eficaz, es variado en la forma en que logra sus efectos o resultados. En el caso mencionado del mecánico, diríamos que actúa inteligentemente si es capaz de arreglar un auto de una marca que desconoce y tiene que identificar el funcionamiento del motor, reconocer la naturaleza del desperfecto y adaptar o diseñar una pieza que logre que el automóvil funcione adecuadamente. Ser inteligente es comportarse de manera eficaz y variada en una situación determinada. Esto significa que no hay una sola inteligencia, sino que existen tantos tipos de comportamiento inteligente como circunstancias generales y criterios de eficacia se puedan establecer. El desarrollo de la inteligencia no depende de la existencia o expresión de una supuesta facultad innata en el individuo, sino que está en función directa de la forma en que la sociedad y la cultura establecen diversidad de situaciones variables y criterios de eficacia diferentes. Una cultura organizacional que diversifica sus criterios de eficacia y las maneras en que pueden satisfacerse, es una cultura que promueve y desarrolla la inteligencia de sus miembros.

No es suficiente que un comportamiento sea eficaz para describirlo como inteligente.

Existen tantos tipos de comportamiento inteligente como circunstancias generales y criterios de eficacia se puedan establecer.

Otro aspecto es el relativo a la creatividad. Se dice que una persona es creativa cuando se comporta de manera no rutinaria ni estereotipada en el planteamiento y la solución de problemas. Ser creativo es equivalente a ser variado en el comportamiento y, específicamente, en el comportamiento verbal. Significa diversificar los comportamientos posibles en una situación actuando en dicha situación como si esta se pareciera a otra.

Cuando comportarse creativamente se correlaciona además con la satisfacción de criterios de eficacia, se dice que la persona es inteligente. Cuando la persona no es eficaz, sino solamente variada, se la describe solamente como creativa. Como en el caso de la inteligencia, la creatividad no es algo que tenga la persona dentro. Es algo que se le atribuye a una persona cuando esta se comporta en forma variada en una misma situación, y cuando esta diversidad de comportamiento se aparta de las rutinas y estereotipos usuales.

Se distinguen actualmente dos tipos generales de pensamiento. Uno es el lógico, formal, estructurado o razonado; y el otro es el intuitivo, creativo o espontáneo.

Ambos tipos de pensamiento actúan en forma dialéctica en el funcionamiento cognoscitivo de las personas y la preferencia o uso más frecuente de alguno de ellos es representativo de ciertas habilidades. Por ejemplo, las personas dedicadas a las actividades y la creación artística tienden a usar más tipos de pensamiento espontáneo, intuitivo y algo desordenado (un artista no tiene un horario rígido de trabajo, puede pintar o escribir en horarios poco comunes o convencionales); mientras que un contador o ingeniero usará con mayor frecuencia un pensamiento ordenado y racional, llevará una agenda de trabajo, gustará y utilizará más la precisión y las razones para tomar decisiones, etc.

Regularmente se esperaría un uso, si no perfectamente nivelado, sí equilibrado de ambos tipos o estilos de pensamiento: tal vez usando el pensamiento racional, lógico y formal en las situaciones que así lo demanden (lo cual es en sí mismo una decisión racional), mientras que aplicando el pensamiento intuitivo para actividades donde resulte más deseable, por ejemplo en la diversión y eventos poco formales, no por eso menos importantes o valiosos.

Para efectos del desempeño de las actividades directivas si se hablara acerca de la capacidad que el directivo debe poseer para analizar y resolver problemas, tomar decisiones planeadas y fríamente orientadas hacia el logro de objetivos, resulta evidente que requiere contar con patrones de pensamiento racional, lógico y formal. No obstante, ese mismo directivo eventualmente debe motivar a los demás, inyectarles e inyectarse ánimo, apasionarse por una nueva tarea o reto, disfrutar del éxito de algún proyecto, contagiar a otros, transmitir deseo y empuje en los demás, etc. , para todo ello requiere del pensamiento intuitivo y la expresividad emocional asociada.

4.3.- Pensamiento y emoción

Desde la década de los ochenta se ha explorado con más detalle la relación entre el pensamiento y la emoción como procesos psicológicos básicos. Históricamente existía la hipótesis de que dichos procesos eran incompatibles y que, operaba uno u otro en un momento determinado. Los investigadores comenzaron a indagar qué tan cierto era esto y se fueron encontrando con resultados particularmente interesantes, por ejemplo:

- *Las reacciones emocionales*, aparentemente provocadas por eventos externos a los que se enfrenta el sujeto, en realidad deben su aparición a la intermediación de elementos de pensamiento que se presentan entre la percepción y la reacción emocional.
- La velocidad del proceso de pensamiento es demasiado rápida para ser identificada por el sujeto, de tal forma que pareciera no tener control sobre su

respuesta emocional, ubicándose como víctima de la circunstancia, sin ninguna capacidad de, al menos, moderar su respuesta.

- Finalmente se descubrió que los patrones de pensamiento adquiridos en la historia individual guardan una relación estrecha con la intensidad y forma de reaccionar emocionalmente ante condiciones de la vida cotidiana, pero que dichos patrones de pensamiento actúan en forma automática.
- La automaticidad del funcionamiento de los procesos de pensamiento está determinada por hábitos altamente fuertes que han sido practicadas ininidad de ocasiones por las personas.
- Las relaciones entre emociones y pensamiento son en doble sentido y, de igual manera, ciertos estados emocionales pueden favorecer o dificultar procesos de pensamiento tales como el aprendizaje o la memoria.

Los patrones de pensamiento adquiridos en la historia individual guardan una relación estrecha con la intensidad y forma de reaccionar emocionalmente.

Las expresiones más recientes de todo este trabajo que inició con las propuestas teóricas y metodológicas de Albert Ellis, (1971), y que ha relacionado los procesos de pensamiento y emoción, están representadas actualmente por la llamada Programación Neurolingüística (PNL) (Bandler y Grinder, 1980; González, 1991) y la Inteligencia Emocional (Goleman, 1995), enfoque y desarrollos tecnológicos dirigidos al desarrollo personal.

Conectando los tipos de pensamiento con las relaciones documentadas y evidenciadas entre pensamiento y emoción, podemos iniciar una suerte de conclusión acerca de la necesidad de la incorporación de estos conocimientos y habilidades dentro del perfil del directivo del nuevo siglo. Sin embargo, debemos revisar algunos elementos que nos acercan hacia la posibilidad de llevar a cabo modificaciones personales para un mejor uso de nuestros recursos.

4.4. Estrategias de pensamiento para el pensamiento estratégico

Si llevamos los conceptos básicos de planeación estratégica al ámbito del desempeño del directivo, en su nivel personal, reconocemos inmediatamente que sus recursos estratégicos, es decir, aquellos que son vitales y además están bajo su control son básicamente los siguientes:

1. El tiempo, es decir, las decisiones que tienen que ver en cómo usar su tiempo en actividades relevantes,
2. Sus conocimientos y habilidades de orientación, definición de problemas, análisis de situaciones, toma de decisiones, liderazgo y comunicación, tan solo por mencionar las principales.
3. Sus habilidades cognoscitivas para realizar procesos eficaces de pensamiento y creatividad.

Uno de los avances más impresionantes de la PNL es precisamente la identificación de los procesos mentales a través de los cuales las personas pensamos, es decir, las cadenas de sucesos cubiertos que se dan en nuestro interior y que se relacionan y asocian de diversas maneras para dar lugar a resultados. Por ejemplo, ¿cuál es la forma o los pasos que usted sigue para recordar el nombre de un actor o actriz cuya imagen identifica?, algunas formas podrían ser:

- Evoco imágenes del actor en acción y escenas de películas que he visto y trato de ver el reparto como apareció escrito en la pantalla.
- Asocio su imagen con las de otros actores, evoco el nombre de esos actores con los que ha hecho pareja en las películas y “zas”, suena el nombre.
- Hago un recorrido por las letras del alfabeto y voy ensayando propuestas de nombres, de repente “algo me dice” o “como que suena” a que el nombre empieza con “B”, repito la letra y aparece el nombre.

Solamente se describen algunas maneras que ciertas personas han compartido conmigo, pero puede haber tantas de ellas como personas, más aún, la misma persona puede usar una o más formas, dependiendo de ciertas condiciones eventuales. No hay ninguna que sea mejor, por sí misma, que otra, simplemente unas le funcionan mejor a ciertas personas y otras a otras personas.

Lo interesante es convertirse en investigador de nuestros propios procesos internos y descubrir cuáles son las formas que llevamos a cabo para procesar información y generar resultados, no solo para aspectos de inteligencia, sino también emocionales. Por ejemplo, ¿cuáles son las formas que habitualmente seguimos para sentirnos alegres, o tristes, o enojados, decepcionados y hasta sexualmente excitados? Esas formas que seguimos se conciben como programas de secuencias, cuya naturaleza es el lenguaje y las imágenes visuales que nos proyectamos, eso es todo lo que a final de cuentas somos por dentro, en el sentido psicológico.

Lo interesante es convertirse en investigador de nuestros propios procesos internos y descubrir cuáles son las formas que llevamos a cabo para procesar información y generar resultados.

El equilibrio entre los procesos de pensamiento racional o inteligente y los procesos emocionales es una cualidad básica en el ejercicio de las habilidades directivas. A continuación se revisarán algunas de las características relacionadas con ello.

Autores como Thurstone, que han considerado la inhibición de la impulsividad como aspecto clave de inteligencia, plantean “Inteligencia es la capacidad de abstracción, lo cual es un proceso inhibitorio. En el momento inteligente, el impulso se inhibe mientras se organiza” (Nickerson, Perkins y Smith, 1987 p. 29). Es la habilidad para considerar y evaluar posibles cursos de acción, sin de hecho comprometerse con ninguno. En sí, para Thurstone, la inteligencia está en función del nivel de abstracción y del grado de flexibilidad en la elección.

Como lo afirma Sternberg (1984), “Los distintos niveles de competencia intelectual son, en parte, una función del grado de búsqueda planificada de soluciones”. Para

Feuerstein (1980) la impulsividad y la falta de planificación tienen gran importancia y pueden encontrarse en cualquiera de los tres niveles del acto mental.

A nivel de entrada, los individuos con un bajo desempeño a menudo tienen un comportamiento exploratorio impulsivo, asistemático y no planeado. Cuando están frente a sugerencias que deben ser examinadas con mucho cuidado, el enfoque del sujeto es tan desorganizado que es incapaz de seleccionar aquellos atributos específicos que los hacen relevantes para una solución conveniente. En consecuencia, su reconocimiento y apreciación de los objetivos son altamente inexactos debido a su incapacidad para usar estrategias apropiadas, como resultado del comportamiento exploratorio, fragmentario y asistemático.

A nivel de entrada, los individuos con un bajo desempeño a menudo tienen un comportamiento exploratorio impulsivo, asistemático y no planeado.

En la fase de elaboración, planear significa fijar metas que están distantes, tanto espacial como temporalmente, del “aquí y ahora”; consiste en adelantarse a una situación, a través del proceso de pensamiento, para establecer cómo se realizará la acción. También involucra una disociación entre las metas a alcanzar y los medios necesarios para alcanzarlas. A su vez, los medios disponibles hay que traducirlos en los pasos necesarios para lograr las metas. Estos pasos deben ser proyectados con cierto grado de detalle, ordenados en su secuencia temporal, juzgados a su conveniencia, en función de la inversión, factibilidad, economía y otras variables que pueden ser críticas para el individuo.

Cuando los individuos se han desarrollado en precarias condiciones socioeconómicas pueden fallar en planear y anticipar, porque sus condiciones de vida nunca les han permitido determinar activamente, autogestionar su propio futuro; han aprendido que no existen alternativas para su existencia y que ellos no pueden prever, y mucho menos determinar, el porvenir. En resumen, no se plantean la posibilidad de inventar su futuro.

La impulsividad también puede estar presente en la fase de salida. Es común encontrar respuestas incompletas, erróneas, absurdas y a menudo inesperadas, aun en individuos con un buen desempeño intelectual, cuando estos responden en forma problemática, casual, por ensayo y error. Se da una respuesta automática y mecánica. En consecuencia, el proceso operacional es desplazado por una respuesta impulsiva.

Al plantearles un problema a individuos con deficiencias cognoscitivas es frecuente que digan “yo sé” sin antes haber captado claramente las instrucciones, sin haber reunido toda la información necesaria y, sobre todo, sin haber pasado por los procesos de elaboración, indispensables para solucionar el problema.

El *programa enriquecimiento instrumental* concentra su ataque en el fenómeno de la impulsividad, por medio de la inclusión, dentro de sus tareas, de una necesidad explícita e implícita de reunir toda la información necesaria e introduciendo el pensamiento reflexivo.

Funciones cognoscitivas deficientes

Fase de entrada:

1. Percepción confusa y superficial.
2. Búsqueda impulsiva, no planeada, no sistemática.
3. Carencia o deficiencia de instrumentos verbales.
4. Carencia o deficiencia de conceptos temporales.
5. Carencia o deficiencia de orientación en el espacio.
6. Carencia o deficiencia de conservación de constancia tamaño, forma, cantidad, dirección por el cambio parcial de estos factores.
7. Carencia o deficiencia de la necesidad de precisión y exactitud.
8. Insuficiencia de reaccionar dos fuentes de información a la vez.

Fase de elaboración:

1. Insuficiencia de percibir la existencia de un problema y definirlo.
2. Insuficiencia de relacionar datos relevantes como opuestos a irrelevantes, en la definición de un problema.
3. Carencia o deficiencia de conducta comparativa espontánea fuera de las necesidades inmediatas.
4. Limitación del campo mental.
5. Percepción episódica de la realidad.
6. Carencia o deficiencia de la necesidad de buscar evidencias lógicas.
7. Carencia o deficiencia de interiorización.
8. Carencia o deficiencia de razonar hipotéticamente "digamos que ..."
9. Carencia o deficiencia de uso de estrategias para verificar hipótesis.
10. Carencia o deficiencia de la habilidad de definir el marco necesario para resolver el problema.
11. Carencia o deficiencia de conducta planeada.
12. Deficiencia en la elaboración de ciertas categorías, pues los conceptos verbales no son parte del inventario del individuo en el nivel perceptivo y expresivo.

Fase de salida:

1. Modalidades de comunicación egocéntrica.
2. Dificultades en la proyección de relaciones virtuales.
3. Bloqueo en el razonamiento.
4. Respuestas de prueba y error.
5. Carencia o deficiencia de instrumentos verbales.
6. Carencia o deficiencia de la necesidad de precisión al comunicar la respuesta.
7. Deficiencia en el transporte visual.
8. Conducta impulsiva.

El directivo del nuevo siglo requiere adoptar estilos de pensamiento altamente estratégico para un adecuado desempeño de sus funciones. Como se abordó anteriormente, la inteligencia, la creatividad y el control emocional son herramientas indispensables y estratégicas (es decir, están primordialmente bajo el control de él mismo). El listado anterior denominado funciones cognoscitivas deficientes refiere, para cada una de las fases (entradas, procesos y salidas), elementos a los cuales habrá de ponerse especial atención para su modificación en caso de ser identificados en el desempeño cotidiano de las funciones directivas y de otra índole.

La inteligencia, la creatividad y el control emocional son herramientas indispensables y estratégicas.

Por último, resulta indispensable la adopción del pensamiento estratégico como forma cotidiana de realización de las funciones directivas. Los elementos del perfil del directivo ante la gerencia estratégica deben estar suficiente y adecuadamente claros y definidos como un primer paso para el acercamiento a los procesos de mejora y desarrollo de las habilidades directivas.

Ejercicio de autoevaluación 1

(No es obligatorio enviarlo a su tutor)

Defina en sus propias palabras y proporcione ejemplos originales de:

- Concepto
- Pensamiento racional o estructurado
- Pensamiento intuitivo
- Pensamiento eficaz
- Creatividad
- Recurso Estratégico
- Proceso cognoscitivo de solución de problemas

Referencias bibliográficas

Alvarez, A. (1995). *Creatividad*. Colección Identidad Universitaria. México: McGraw-Hill.

Bandler, R. y Grinder, J. (1980). *La estructura de la magia*. Santiago de Chile: Editorial Cuatro Vientos.

Ellis, A. (1971). *Growth through reason*. Palo Alto: Science and Behavior Books, and Hollywood: Wilshire Books.

Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. México: Ediciones Vergara.

González, L. (1991). *Excelencia personal. Valores*. México: Editorial Font.

Nickerson, R., Perkins, D, y Smith, E. (1987) *Enseñar a pensar, aspectos de la aptitud intelectual*. Barcelona: Paidós.

Sternberg, R. (1984). "How can we teach intelligence?". *Educational leadership*, Vol. 42, No. 1, septiembre de 1984.



EJERCICIOS Y ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

PRIMER EJERCICIO

Resuelva cada uno de los siguientes cuatro apartados. Éste es un ejercicio individual. Extensión: de cinco a siete páginas.

1. Describa brevemente un ejemplo real de cada uno de los medios de transmisión de valores y cultura dentro de su organización; especifique los siguiente elementos:
 - 1.1. Historia
 - 1.2. Ritual
 - 1.3. Símbolo material
 - 1.4. Lenguaje

2. Aplique un cuestionario a un grupo de entre 10 y 20 compañeros de trabajo a fin de responder los siguientes puntos:
 - 2.1. ¿Cuáles son los principales valores o principios que ellos identifican como prioritarios dentro de la organización? Pídale ejemplos concretos de cómo ellos perciben que dichos valores se materializan.
 - 2.2. ¿Cuáles son los valores o características de la organización que sus compañeros consideran deben cambiarse?
 - 2.3. Ordene los cambios enunciados por sus compañeros según los criterios de importancia y urgencia, de manera que desarrolle dos listas.
 - 2.4. Defina un orden en el cual, si estuviera en sus posibilidades, se deberían ir dando dichos cambios.
 - 2.5. ¿Cuáles serían los elementos de mayor peso para lograr los principales cambios propuestos?

3. Proporcione ejemplos de cada uno de los elementos básicos de la planeación estratégica en su organización, es decir, defina:
 - 3.1. La misión
 - 3.2. Dos o tres estrategias.
 - 3.3. Tácticas
 - 3.4. Proyectos
 - 3.5. Pasos

4. Revise algún programa de actividades que haya elaborado previamente a su participación en este curso y resuelva los siguientes puntos:

- 4.1. De las actividades propuestas en dicho programa de actividades recuerde o suponga alguna que se no se hubiera realizado.
- 4.2. ¿Cómo podría haber sido planeada dicha actividad no realizada, o qué elementos de planeación hubiera sido necesario considerar?
- 4.3. Si hoy volviera a tener que realizar ese programa de actividades, ubicándolo dentro de un plan estratégico, ¿qué táctica definiría para que la programación, a pesar de verse rota, tuviera otras opciones de realización?

Módulo II. Habilidades directivas

y los nuevos escenarios

INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones es inherente a la naturaleza humana e inicia con la percepción de su ser y los motivos de su existencia, así como de su trascendencia. Estos cuestionamientos se acentúan cuando inicia la interacción con otros seres humanos, ya que el número y la naturaleza de las decisiones son parte importante en la vida social de los individuos. Asimismo, la eficiencia y justicia con que éstos deciden refleja en alguna medida la salud de una sociedad y de sus individuos en lo particular, por lo que la aportación de las ciencias de la conducta es fundamental para establecer los mecanismos idóneos de prevención y resolución en las organizaciones.

En una institución de salud la interacción de sus miembros se ve reflejada en el tipo de servicio o atención que brinda a sus usuarios. Si bien existe la posibilidad de disminuir el riesgo de situaciones adversas con un adecuado proceso de toma de decisiones, es importante resaltar que este proceso tiene que reforzarse con técnicas y habilidades directivas que el profesional, tanto técnico, como administrativo y directivo, debe tener a la mano en el momento preciso: el problema por resolver se presenta ahora y su solución no puede posponerse. Un elemento básico de este módulo es comprender que el proceso de toma de decisiones es dinámico y que es determinante para abordar situaciones que se traduzcan en beneficios para el usuario, la comunidad y, sobre todo, para cumplir los preceptos de la seguridad social.

Los factores que ocasionan o intervienen en esta situación son múltiples; algunas veces los prejuicios, las diferencias individuales o la percepción que se tenga del problema pueden ser las causantes de que las decisiones no tengan un final adecuado. La certeza no es una condición siempre presente para tomar una decisión, pero sí debe existir un grado de certeza y razonabilidad. Es por ello que en el módulo II del Curso se tratan temas que apoyan este precepto y la administración efectiva, como lo es el liderazgo. Se analizan a detalle sus manifestaciones; el modo en que en las instituciones de salud favorecen la presencia de un buen líder más que un jefe; la importancia del líder y cómo buscar la relación jefe-líder como un primer elemento de la práctica directiva. El módulo no solo describe las habilidades y técnicas de liderazgo más importantes y más actuales, sino que también se enfoca a definir y poner en práctica los elementos necesarios para que sean realizables. En este sentido, se define el *coach* y el *empowerment* como elementos que nos pueden apoyar a tomar una decisión con alto grado de acierto.

La parte final del módulo describe a profundidad la aplicación de técnicas de *monitoreo*. Estas técnicas conjugan otras como el *semáforo* de resultados, la ponderación de indicadores y el posicionamiento, por lo que son muy útiles para jerarquizar problemas, premiar el esfuerzo y evaluar los desaciertos operativos. De esta manera usted puede tener un amplio panorama de las situaciones que enfrenta como Directivo y le facilita el proceso de tomar decisiones.

Las percepciones y experiencias de los grupos de trabajo pueden facilitar el conocimiento del problema o del conflicto. De ahí que se resalte la necesidad del trabajo en equipo y se analicen las dificultades para poder consolidar un grupo, al tiempo que se hace énfasis en las bondades de un grupo de alto desempeño y en la necesidad de tener instituciones que sigan un ideal, un objetivo; ideal que no solo propicie que todos los integrantes “jalen” en el mismo sentido, sino favorezca una cultura en la cual la evaluación y control sean un elemento imprescindible.



OBJETIVO

- Al finalizar el módulo usted aplicará diversas técnicas, como el *coaching* y el *empowerment*, así como sistemas de *monitoreo* en el proceso de toma de decisiones.

PALABRAS CLAVE

Aprendizaje organizacional
Asertividad
Comunicación organizacional
Conflicto
Cultura organizacional
Líder
Mediador
Motivación

Negociación
Patrón
Proactivo
Sinergia
Status
Toma de decisiones
Valores

TEMAS

1. Liderazgo
2. Comunicación
3. Manejo de conflicto
4. Toma de decisiones
5. Evaluación y control

Autor de todos los temas: Jesús Ríos Martínez

Tema 1. Liderazgo

Por Jesús Ríos Martínez



Resumen

El liderazgo es la razón del trabajo en equipo, ya que el grupo de trabajo cree en una o más ideas, en proyectos que son realizables bajo la tutela de un líder. En ese sentido, podemos considerar como definición de liderazgo la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

El Liderazgo debe ser considerado en función de las relaciones que existen entre las personas de una determinada estructura social y no por el examen de una serie de características individuales. Para que exista el líder deberá haber propósitos comunes. La seguridad social incluye el bienestar común para la población, lo cual compromete a tener grupos de trabajo bien dirigidos y bajo reglas específicas de atención para que esos grupos cumplan el propósito de la seguridad social. Los grupos deben tener un líder, ya que gran parte de su éxito se debe a su jefe, por el impulso en grupo de la actividad a la que se dediquen, ya sea médica, de prestaciones sociales o actividades de apoyo como administrativas o financieras.

El liderazgo se reconoce con personas afines y se percibe integralmente, es decir, todas las cualidades del líder juegan un papel importante ya que una sola cualidad no hace al líder, tienen que aplicarse en su conjunto y en ese sentido el grupo debe de reconocer esas cualidades.

Tema 1. Liderazgo

Por Jesús Ríos Martínez

El liderazgo se puede conceptualizar como la capacidad de influir en los demás para el logro de objetivos comunes. Esta definición nos plantea varios elementos: en primera instancia, la influencia hacia los demás, que sin duda está en su personalidad, en su imagen y sobre todo en lo que demuestra en su vida diaria.

Distintos autores han señalado que el líder no es el jefe, y en ese sentido pasaron muchos años antes de definir con objetividad qué debería ser el líder; esta situación trajo consigo varios puntos críticos de concepto, por un lado, ser jefe más que líder motivó varias diferencias, entre las que destacan:

El control. El jefe impone decisiones bajo mecanismos de autoridad más que de convencimiento, el control es un instrumento más que un acierto. El líder propone el control como una actividad lógica y recurrente.

El líder propone el control como una actividad lógica y recurrente.

Las decisiones impuestas. La autoridad no es reflexiva, se sujeta a cánones poco participativos y tiene una sola visión, la del jefe. El líder convence con su actuación y el grupo no siente imposición, participa porque cree en lo que está haciendo.

Castigar el error. Normalmente no se investigan causas y se fortalecen situaciones débiles. El error existe y debe tener siempre un resultado, que en ese sentido es el castigo, siempre hay un equilibrio; de la magnitud del error es la magnitud del castigo, sin reflexión. El líder asume su responsabilidad y el error es del grupo.

Promover la superioridad. El jefe tiene que utilizar argumentos que demuestren su superioridad; normalmente estos argumentos están dados por el organigrama, no es la integración que une al grupo, es la necesidad de utilizar las herramientas administrativas de organización sin convencimiento, sin la aceptación tácita del trabajador al sometimiento, al trabajo.

Desarrollar feudos de poder. El jefe sabe que tiene que unir esfuerzos con otros jefes de esa manera el apoyo refuerza su *status* y el grupo observa quien manda y cómo se relaciona con la cúpula del poder.

Pedir autoridad sin delegar. Normalmente el jefe no se quiere quedar sin su responsabilidad, por lo que no delega completamente. Exige responsabilidad sin

dar todos los elementos, siempre se guarda algunos para dosificarlos según convenga.

Dar reconocimiento a los jefes y pedir a los subordinados compromiso con las metas. Sin duda los que tienen el éxito son los jefes, poco se comparte con el grupo y mucho menos se reconoce un trabajo unido; cada cual es responsable de cosas individuales de metas específicas y no de un todo como proyecto.

El modelo de Stephen Covey, en *Los siete hábitos de la gente eficaz*, define los principios para ser más líder que jefe. Él señala que el líder debe de mostrar energía, actividad sobresaliente, poner el ejemplo, en resumen ser proactivo.

Otro hábito que señala es empezar con un objetivo en mente, esto sin duda es parte importante de la actividad del líder ya que tenemos que estar seguros de realizar lo que queremos bajo un plan considerando todos los elementos para resolverlo.

En el mismo libro, el autor menciona como un hábito del líder primero lo primero. El sentido de urgencia y de prioridad debe de darse en todas las actividades, el orden y la conclusión de sucesos uno detrás del otro le da sentido y forma al objetivo que nos hemos trazado.

Otro elemento es el pensamiento gana/ganas; este hábito consiste en concienciar a los integrantes del grupo de trabajo que todo lo que hacemos es a favor de una misión que todos compartimos, la seguridad social es un proyecto participativo donde el que realiza las actividades a favor del usuario debe de sentir el bienestar que le da de la misma forma al beneficiario.

Existen otros hábitos que muestran cualidades del líder más que del grupo para hacer la tarea con éxito, éstas son:

- Procure primero comprender y después ser comprendido.
- Haga sinergia.
- Afile la sierra.

Sin duda, Covey hace énfasis en las características del líder actual, sin embargo, son recomendaciones que tendrán que complementarse con las ideales y tradicionales del líder, por lo que en los próximos temas se apreciarán las más importantes y se conjugarán con acciones y habilidades directivas.

1.1 Liderazgo situacional

El liderazgo es un *status*. Desde el inicio de la humanidad la lista de personalidades reconocidas bajo este estigma son innumerables, de ahí que podemos hacer la pregunta ¿Quién no ha conocido a un líder? Es difícil dejar de reconocer cuando éste existe, si bien lo podemos ubicar en el trabajo, con los amigos, y aun en los deportes o en la vida diaria. El término líder proviene del inglés *leader* que significa conductor, guía o animador.

De la misma forma se reconoce que existen circunstancias que favorecen el desarrollo de habilidades en algunos individuos, es decir, las circunstancias también hacen al líder, por lo tanto, los estilos de liderazgo son acordes a esas circunstancias. Estos factores pueden ser:

- Patrones en las organizaciones
- Cultura
- Valores

Es por ello que el liderazgo es circunstancial y para ejercerlo se requiere capacidad y habilidad en situaciones peculiares y generales.

El liderazgo ha sido tratado por filósofos griegos y aún ahora la moda es hablar del líder como la persona de éxito o que va hacia él. A libros clásicos de Maquiavelo y Ted Ordway se han sumado críticos y diversos autores con temas que relacionan sus teorías con la Dirección como punto importante para establecer el liderazgo.

La toma de decisiones es un tema asociado al liderazgo, ya que no puede concebirse una decisión con la capacidad de influencia para que los que tengan que realizar una acción producto de esa decisión la acaten y la lleven a cabo con éxito. De esta forma nace el poder que es el núcleo del liderazgo, es la energía que en la Física es trascendental para cualquier fórmula. Podemos afirmar que el poder es el centro del liderazgo. Las instituciones de salud basan su capacidad de trabajo en grupos donde al jefe se le da el poder oficialmente buscando que ese poder quede en el verdadero líder, con conocimientos, con experiencia, con reconocimiento de su grupo.

El poder es el núcleo del liderazgo.

La capacidad para afectar la conducta de otros y la acción de iniciar y concluir una acción es posible a través de la energía que se genera con el liderazgo. Esta fuerza se establece desde varios puntos de vista:

Poder legítimo; es el poder dado en forma de organigrama, el puesto asignado, el ejercicio formal del puesto; en este sentido, el líder ostenta un papel que le autoriza ejercerlo.

Poder de recompensa; el líder recibe una recompensa por el poder y liderazgo que ejerce sobre sus subordinados.

Poder coercitivo; esta forma de poder se refiere a utilizar la secuencia premio-castigo para amedrentar al subordinado cuando no hace las cosas bien.

Poder de experto; es la persona cuyas habilidades y talento es de todos reconocida y puede influir en la conducta de los demás; es una persona de gran capacidad y está situada adecuadamente en la circunstancia específica en el momento y con los problemas que tiene que resolver.

Poder para la información; la persona con poder normalmente se le juzga por tener la información; de esa misma forma el líder tiene que saber utilizarla para caer en el contexto de *saber es poder* de lo contrario este esfuerzo de tener la información pasa a segundo plano.

Poder de referencia; se refiere al carisma que inspira el líder hacia otras personas las cuales se sienten identificadas.

Otro punto importante es el estilo del líder, aspecto que se relaciona con la conducta y la propia forma de ejercer el liderazgo.

En el liderazgo situacional, al analizar al líder en su estilo y entorno, es de vital importancia el reconocer por qué se deja de ser líder. Las causas más comunes son: estar siempre ocupado, ser orgulloso, desear que lo admiren, tener miedo, falta de imaginación, ser egoísta, ser temperamental, ingrato, ser líder a la mala, resaltar en el título.

En el liderazgo situacional es de vital importancia el reconocer por qué se deja de ser líder.

El *coach* es esencial para llevar a cabo no sólo la coordinación del personal a su cargo, sino también la integración y el cumplimiento de las metas de la institución.

El liderazgo está relacionado con la autoridad, por lo que tenemos que definir las formas y las escalas de autoridad, de esta manera haremos un análisis de lo que señala Robert Tannenbaum (1961) referente a este asunto; este autor define el liderazgo de acuerdo al uso de la autoridad y a la mayor o menor intervención de los subordinados en la toma de decisiones. A esta relación le pone escalas; la primera es: el jefe toma las decisiones y las comunica. El ciclo es el siguiente: el líder identifica el problema, define opciones y escoge la mejor, en caso de que los subordinados no acepten, utiliza medios coercitivos para su aplicación.

En la segunda escala, el jefe vende las decisiones; el ciclo se inicia identificando el problema, define alternativas, escoge la mejor opción y la comunica a sus subordinados, si no aceptan utiliza medios de convencimiento mencionando las ventajas de su decisión. En la tercera escala el jefe presenta la solución con pocas

posibilidades de cambio, fingiendo democracia. En la cuarta escala la solución se presenta sujeta a cambios, existiendo una auténtica participación. En la quinta escala, el jefe presenta el problema, obtiene sugerencias y el grupo toma la decisión. En la sexta escala el jefe establece políticas y guías generales de acción y pide al grupo que tome decisiones. La última escala, la siete, consiste en que el jefe permite a sus subordinados que tomen decisiones dentro del área de su competencia y establece reglas para que se cumplan los objetivos perseguidos.

Las escalas de autoridad sitúan al líder en la forma en que puede obtener resultados. No se puede escoger una escala adecuada, éstas se manifiestan de acuerdo al estilo del líder, del grupo y del problema específico o de la situación que guarde el líder con sus subordinados.

Las escalas de autoridad sitúan al líder en la forma en que puede obtener resultados.

Otros autores hablan del liderazgo bajo cuatro puntos: el *dirigir*, como la orientación a la tarea prioritaria y las relaciones en un segundo plano; el *vender* en donde la tarea es prioritaria y lo mismo las relaciones; el *participar* donde las relaciones tienen prioridad y no así la tarea y, finalmente, el *delegar* donde la tarea y la participación son bajas. En este modelo, presentado por Hersey y Blanchard, se aprecia que la combinación situacional de los elementos da riqueza a la decisión.

El liderazgo es un conjunto de acciones, situaciones y sobre todo de personalidad de los individuos que la ejercen, resultando conveniente a la organización que éstos tengan éxito en su función, ya que de esa manera se establece la relación “*todos ganamos*”.

Mientras un liderazgo participativo o democrático es supuestamente el ideal, el otro extremo es el liderazgo autocrático. En ambos casos habrá que observar las ventajas y desventajas de la participación de los subordinados. En el primer tipo se cuenta con más información, lo cual tiene ventajas como la mejor definición del problema y sus causas; se pueden establecer más opciones y éstas se pueden evaluar mejor. Otro punto importante es que el subordinado al participar se compromete y se motiva, al tiempo que aprende y se desarrolla, de manera que en ausencia del jefe puede apoyar más en la toma de decisiones.

Sin embargo, debemos anotar que una alta participación del subordinado trae consigo consecuencias no del todo positivas como el manejo incorrecto de la presión por comprometerse en asuntos complejos. Otro problema puede ser la fuga de información, especialmente grave en temas financieros y actuariales.

1.2 Coaching

Es importante reconocer que para que se tenga éxito en una actividad necesitamos del líder, del jefe con experiencia, esto sin duda forma parte importante del ciclo ganar-ganar.

El *coaching* es una estrategia del líder ya que el líder de éxito la requiere para desarrollar al máximo el talento de su equipo de trabajo. Normalmente se asocia el término *coach* a la estrategia para trabajar en equipo y salir ganando. Esto sin duda es verdad, sin embargo, lo que señala como *coaching* es no solo establecer la estrategia sino participar en ella, dar los elementos necesarios para salir adelante. Las instituciones de salud y seguridad social necesitan para su actividad de la experiencia, del técnico que ha desarrollado un nuevo procedimiento o de un médico que ha practicado con éxito innumerables intervenciones, se necesita su consejo y su *expertis* para difundir y participar de ese éxito un mayor número de grupos de trabajo.

Coaching es definido como el entrenamiento y asesoría que el líder proporciona a sus colaboradores, una vez que los ha desarrollado en todas sus capacidades. *Coachar* será la acción de dirigir a un grupo de personas maduras y responsables, que han demostrado ser los mejores en su especialidad.

El grupo de trabajo necesita de líderes aptos, bien informados, experimentados, decididos a resolver los problemas. Esas características se miden bajo el concepto de niveles de madurez, el cual se vincula al modelo de desarrollo gerencial para determinar cuán aptos podemos ser en un grupo de trabajo si presentamos determinadas características. El cuadro siguiente muestra diversos niveles.

Coaching es definido como el entrenamiento y asesoría que el líder proporciona a sus colaboradores, una vez que los ha desarrollado en todas sus capacidades.

Niveles de madurez

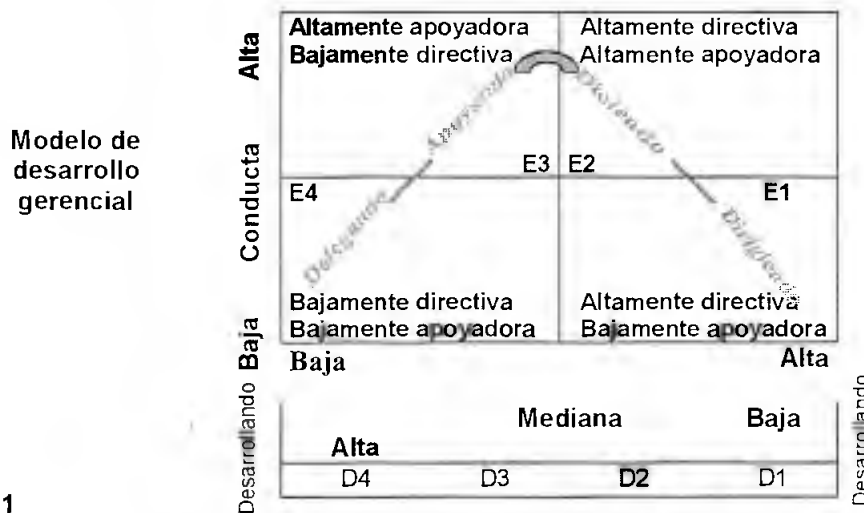


Figura 1

El *coach* es la persona con las habilidades y características, reconocidas por el grupo de trabajo, que lo hacen líder natural. Normalmente esas habilidades le son naturales y con el tiempo las ha ido fortaleciendo de manera que ahora es capaz de asumir retos y propiciar un esquema ganador. El cuadrante E2 del cuadro anterior muestra el ideal entre el líder y su grupo de trabajo, ya que es un esquema

en donde se funde la alta dirección y un alto sentido de apoyo al equipo de trabajo. Situar equipos en esta escala no es sencillo, pero conforme el grupo madure irá reconociendo situaciones de éxito y podrá definir actividades para mejorar su posición en el cuadro.

Un *coach* es un individuo que desarrolla una mística, un estilo de vida, una filosofía, una forma de ser, e inculca a cada colaborador el deseo de ser el mejor, el campeón o el ganador. Es difícil definir el papel o el rol del coach, ya que normalmente éste se adapta a las circunstancias, pero en todo caso debe tener el empuje y el entusiasmo que le permitan ser siempre optimista y tener espíritu renovado ante las derrotas; es importante, sobre todo, que encuentre oportunidades al detectar sus limitaciones y planee constantemente cómo llegar a la meta establecida.

El papel o el rol del coach se adapta a las circunstancias, pero en todo caso debe tener el empuje y el entusiasmo que le permitan ser siempre optimista.

Existen reglas para saber cómo ser el *coach* más adecuado, pero éstas son una consecución de elementos esenciales para hacer el trabajo con calidad. Muchos *coachs* están en condiciones de transformar instituciones con problemas en instituciones triunfadoras, para lograrlo, aquí presentamos algunos puntos importantes:

1. **Documente lo mejor que pueda** las condiciones en que se encuentra actualmente la institución, Unidad o el grupo de Unidades.
2. **Empiece con la calidad.** La clave está en determinar dónde han venido fallando las cosas para el usuario del servicio y empezar a hacerlas bien. Recuerde que calidad es cumplir con los requisitos.
3. **Los líderes deben aceptar el hecho de que una mala administración es la razón de que las cosas no se hagan bien en las instituciones.** Todas las técnicas para control de la calidad de nada sirven si el personal gerencial no tiene un objetivo bien definido.
4. **La calidad se deriva del liderazgo de la institución,** sobre todo del propio líder. Cuando las actitudes reciben la influencia apropiada, la calidad se cuida a sí misma.

El papel del líder no se limita a tener carisma, experiencia, o seguridad, sino que es un conjunto de atributos que le permiten tomar decisiones con estrategia y con reconocimiento de su grupo de trabajo, de sus jefes y de sus empleados. El líder considera a sus subordinados como esenciales para un trabajo, sin ellos es difícil llegar a competir, mucho menos tener éxito.

El *coach* es una persona esencial para llevar a cabo no sólo la coordinación del personal a su cargo, sino también la integración y el cumplimiento de las metas de la empresa. Los valores que tienen que fomentar son:

1. Calidad
2. Confianza
3. Cortesía
4. Creatividad
5. Disciplina
6. Honestidad
7. Lealtad
8. Responsabilidad
9. Resultados
10. Seguridad

En su conjunto, los valores permiten normar las conductas y crear un ambiente armonioso en el área laboral que sea aplicable no solo en el trabajo sino en cualquier actividad cotidiana. Las instituciones necesitan cada vez más de líderes que sean jefes, que sean cabezas de grupos y sobre todo grandes conocedores de cómo llegar al usuario. El líder deberá establecer líneas de acción que le apoyen a conocer su ruta y su entorno, a fin de ser capaz de tomar lo más adecuado de cada uno y satisfacer las expectativas de servicio.

Los principios clave del *coaching* son:

1. Determinar expectativas reales.
2. Realizar observaciones y análisis sobre el comportamiento.
3. Proporcionar realimentación.
4. Identificar un modelo o ejemplo por seguir.
5. Diseñar el proceso de *coaching*.

El *coaching* no es propio del jefe, es, más bien, un elemento indispensable de todos los miembros del grupo. El que cada uno pueda ejercer la parte de *coach* que le corresponde es lo que le da gran fortaleza a los grupos de trabajo. De esta manera la cadena no se cierra, fluye en los grupos y normalmente se enriquece con la participación de todos.

El coaching es un elemento indispensable de todos los miembros del grupo.

En conclusión, el *coach* no es algo exclusivo de los que encabezan las organizaciones; es responsabilidad de cada uno de los integrantes del equipo.

El *coach* significa hacerse cargo de la propia vida y ayudar simultáneamente a otros; significa modelar el comportamiento que se promueve y hacer lo que se predica. Es llegar donde están otros y ayudarlos paso a paso a desarrollarse más allá de lo que ellos mismos creen que pueden lograr.

1.3 Empowerment

El concepto *empowerment* convencionalmente se ha traducido como una fuerza adicional al talento que ya tenemos. Es el requisito para hacer de nuestro trabajo un impulso para poder ejercer nuestra libertad; también se define como el poder que la gente tiene vía motivación, experiencia, y conocimientos. Cuando se faculta la liberación de todo lo anterior se genera el término *empowerment*. De nada sirve que tengamos personal sumamente calificado y lleno de atributos que lo califiquen como experto, si no tiene la energía para hacer actividades o que se enfrente al reto del trabajo diario.

El siguiente cuadro describe cómo a través del *empowerment* podemos acceder a un campo dinámico en el que el grupo es quien genera trabajo creativo de alta satisfacción, traduciéndose en satisfacción del usuario.

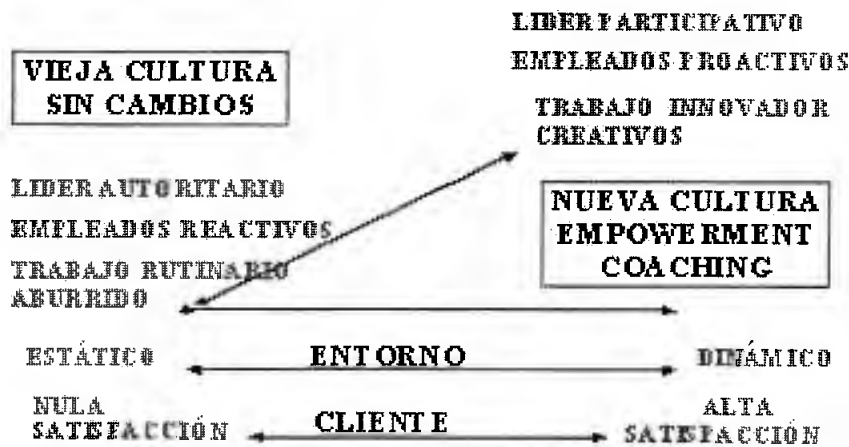


Figura 2. Esquema general del *empowerment*

Esta fuerza revitaliza a la institución que se encuentra en letargo, producto quizás de no utilizar nuevas habilidades directivas, de contar con líderes conformistas que no se dan cuenta del cambio en el entorno. Para implantar el *empowerment* existen estrategias como las siguientes:

1. Compartir información con todos.
2. Crear autonomía por medio de fronteras.
3. Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos.

La etapa en que toda institución quiere estar, es aquella en la cual sus empleados y sus jefes tienen una relación exitosa; esta relación da origen al concepto de autonomía, que cuando es bien utilizado provoca aciertos y sitúa a la institución a la vanguardia. Autonomía es concertar voluntades, experiencias y talento en uno

solo; tiene que ver mucho con organizaciones altamente eficaces y con grupos de éxito.

Las áreas de frontera que crean autonomía son:

Propósito	¿En qué institución o en qué parte de ella se encuentra usted?
Valores	¿Cuáles son sus guías operativas?
Imagen	¿Cuál es la visión del futuro?
Metas	¿Qué, cuándo, dónde y cómo hace usted lo que hace?
Roles	¿Quién hace cada cosa?
Estructura organizacional y sistema	¿Cómo apoya usted lo que requiere hacer?

La autonomía se define como la capacidad de administrarse por uno mismo, ya sea en forma individual o en grupo; es la fuerza de ejercer la toma de decisiones de manera natural, ya que el grupo pone los elementos necesarios para que esa decisión tenga éxito, o para que, al menos, todos estén convencidos de que dicha decisión se toma por el bien de la institución. Esto da origen a equipos de trabajo autoadministrados de alto rendimiento.

La autonomía da origen a equipos de trabajo autoadministrados de alto rendimiento.

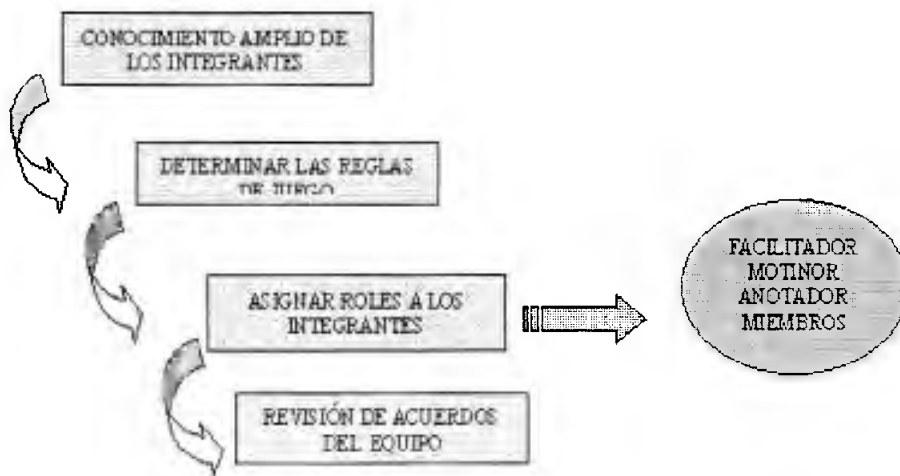
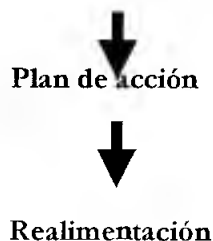


Figura 3. Esquema de las etapas de formación equipos autoadministrativos

Los equipos de trabajo deben trabajar bajo una armonía tal que la información fluya y cada cual contribuya con su parte. Existen una serie de reglas que el grupo debe implantar a fin de sostener por el mayor tiempo posible la autonomía del grupo. Así, por ejemplo, es necesario aplicar técnicas, como las siguientes, para solucionar problemas:

- Razonamiento lateral
- Tormenta de ideas
- Causa-efecto
- Convergencia
- Despego de ideas
- Soluciones y mediciones (polígono de frecuencias y Pareto)



Algunos autores consideran que el *empowerment* debe establecerse siguiendo un método de trabajo que incluye el control y dirección de diversos estadios, los cuales siguen la secuencia que se muestra en la figura 4.

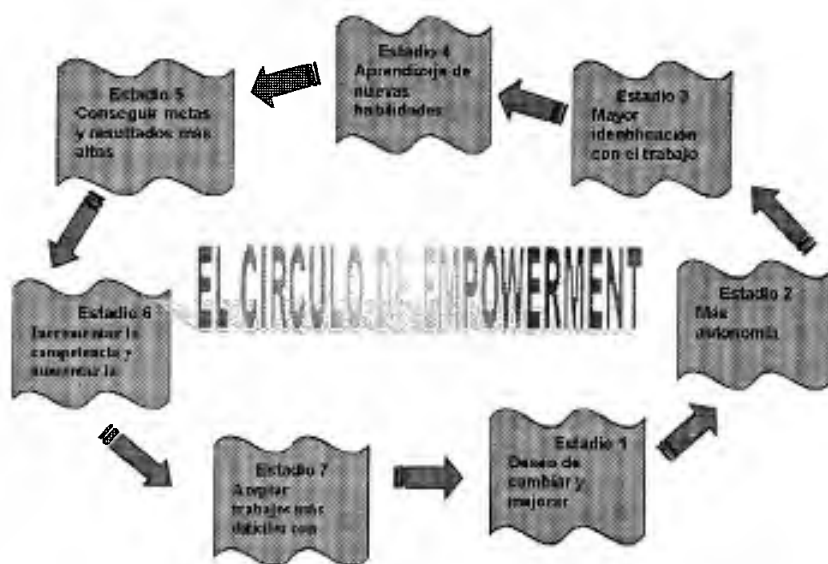
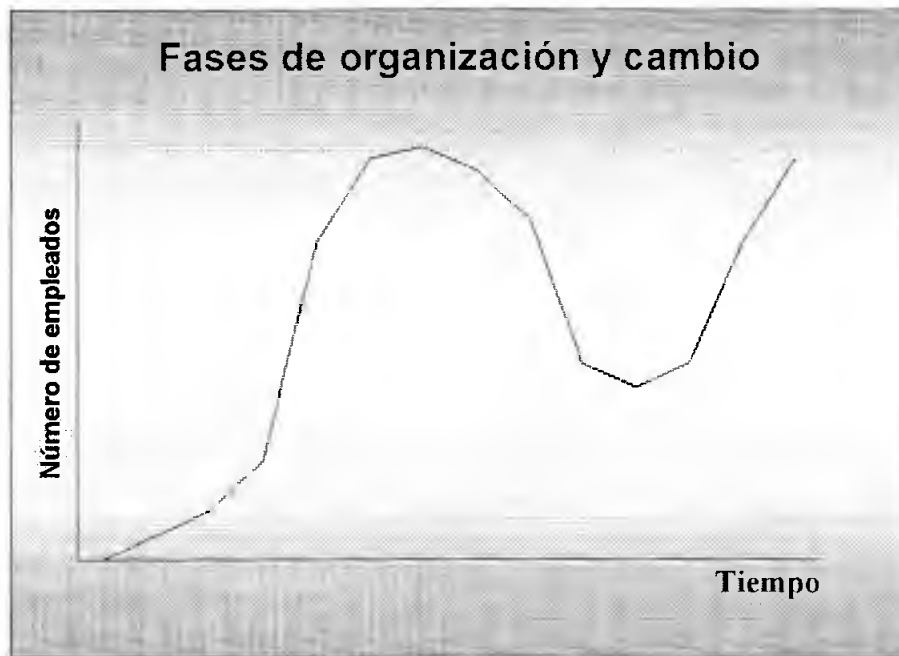


Figura 4. Círculo de empowerment

Debemos entender que el estado ideal en una organización no es permanente y que es difícil sostener climas productivos y de gran eficiencia, es por eso que debemos estar pendientes de los ciclos y, sobre todo el directivo, debe conocer la fase en que se encuentra la organización, así como los mecanismos para regresar o acceder a etapas productivas o de gran creatividad. A estas fases se le denomina fases de organización y cambio:



Las empresas son entidades dinámicas en constante proceso de cambio que atraviesa muchas fases

Figura 5. Fases de organización y cambio

En el cuadro anterior se aprecia el ciclo que las organizaciones tienen cuando a través del tiempo los grupos de trabajo se deterioran, producto de un desgaste natural. Esto se tiene que ir midiendo para que aun cuando baje el ritmo productivo en general se vaya en ascenso.

Preguntas de aplicación

1. ¿Cuáles son las características del líder?
2. ¿Cuáles son las características de la gente altamente eficaz según Stephen Covey?
3. ¿Cuáles son las características del *coach*? ¿Cómo se pueden comparar con el jefe?
4. Explique el círculo de *empowerment*.

Referencias bibliográficas

Arias Galicia Fernando, *Capacitación para la competitividad y la colaboración*; Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C., Instituto de Capacitación y Estudios Empresariales, S.C, México.

Brown W. Steven, *13 Errores fatales en que incurren los gerentes y cómo evitarlos*; Colombia, Editorial Carrera, 1994.

Custer Dan *La mente en las relaciones humanas*; México, Compañía Editorial Continental, 1991.

Hall H. Richard *Organizaciones, estructura y proceso*; México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1995.

ITESM División de Graduados e Investigación Centro de Calidad *Filosofía de la calidad Módulo 1-E*; Programa Ford- ITESM Campus Monterrey 1988.

Martínez Villegas Fabián *La Biblia. Manual de excelencia gerencial*; México, Editorial PAC.

Mayo Andrew Lank Elizabeth *Las organizaciones que aprenden Una guía para ganar ventaja competitiva*; Barcelona, Prodisa, 2000.

Robbins P. Stephen *Administración. Teoría y práctica*, Prentice-Hall Hispanoamericana; México, 1995.

Picazo Manríquez Luis R. Martínez Villegas Fabián *Ingeniería de servicios Para crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles*; McGraw-Hill, México, 1992.

Reyes Ponce Agustín *Administración de personal. Relaciones humanas*; Limusa, México, 1982.

Rodríguez Estrada Mauro *Manejo de Conflicto*; Editorial El Manual Moderno, México, 1990

Rodríguez Estrada Mauro Pellicer De Flores Georgina Domínguez Eyssautier Magdalena *Planeación de vida y trabajo* Editorial El Manual Moderno, México, 1990.

Scott Cynthia D. Jaffe Dennis T. *Empowerment Cómo otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo*; Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1994.

Van Warrebey Glenn *Las tácticas gerenciales de Pancho Villa*; Panorama Editorial, México, 1994.

Werther Jr. William B. Davis Keith *Administración de personal y recursos humanos*; McGraw-Hill México, 1996.

Tema 2. Comunicación

Por Jesús Ríos Martínez



Resumen

La comunicación es un elemento imprescindible para lograr equipos de éxito, por lo que el directivo debe integrar en sus habilidades aquellas necesarias para establecer comunicación no solo con sus subordinados, sino con su entorno. Esto implica la elección de los medios adecuados y una actitud propositiva que motive que el ganar-ganar sea el común denominador entre los que acatan instrucciones y quien las da.

Esta forma de conducir las comunicaciones se basa en una estructura de mente y corazón que procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas y ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. Aun cuando la gente está acostumbrada a pensar en términos de dicotomías (fuerte o débil, rudo o suave, ganar o perder), ganar-ganar se basa en el paradigma de que hay mucho para todos y que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de otro.

Tema 2. Comunicación

Por Jesús Ríos Martínez

2.1 Comunicación organizacional

La aparición del estudio de la comunicación en las organizaciones tiene su origen en necesidades prácticas y teóricas de las organizaciones y se ha encauzado a través de una doble vía:

1. En los intentos por mejorar las habilidades comunicativas de los que intervienen en los procesos económicos.
2. En la evolución de las teorías de la organización, cada vez más centradas en la cultura de las organizaciones.

Para Karz y Kahn La comunicación organizacional es “el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de las mismas (organizaciones)”.

Los objetivos de la comunicación organizacional son:

- Motivar al personal a realizar su trabajo eficazmente.
- Evitar la desintegración o marginación del personal.
- Estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo.
- Fomentar el pensamiento colectivo.
- Promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo.
- Ayudar a la planeación de la organización.

La comunicación organizacional no debe limitarse a transmitir con claridad instrucciones, sino que tiene que definir misiones y responsabilidades. En la seguridad social esto es un elemento de primer orden ya que las actividades que se realizan en cualquier área de instituciones de este ramo, son actividades que tienen como vínculo es la comunicación.

Funciones de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional tiene cuatro funciones básicas tanto en el interior como en el exterior de un grupo o institución:

- **Controlar:** mantener dentro de los parámetros la conducta de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados.
- **Motivar:** la comunicación alienta a los empleados porque les aclara qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente. La definición de metas concretas, la realimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada estimulan la motivación y requiere que exista una buena comunicación.
- **Expresa emociones:** la comunicación que ocurre en un grupo es un mecanismo fundamental que permite a sus miembros manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por lo tanto, la comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional de sentimientos y de realización de las necesidades sociales.
- **Informar:** ésta función se refiere al papel que desempeña la comunicación cuando facilita decisiones mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar las posibles opciones.

La definición de metas concretas, la realimentación sobre el avance logrado en las metas y el reforzamiento de la conducta deseada estimulan la motivación.

Factores que influyen en la comunicación organizacional

1. Canales formales de la comunicación:

- Un canal formal de comunicación es aquél que es respaldado por los gerentes y, probablemente, controlado por ellos. Por ejemplo boletines, memorándum, informes y juntas de personal.
- Estos canales influyen en la efectividad de la comunicación.
- Abarcan una distancia cada vez mayor conforme van creciendo y desarrollándose las organizaciones.
- Pueden inhibir el libre flujo de información.

2. Estructura de autoridad. Jerarquía de control en una organización.

- La estructura de la autoridad de la organización ejerce una influencia similar en la efectividad de la comunicación.
- Las diferencias de posición y poder dentro de la organización sirven para determinar quién se comunicará con quién.
- El contenido y la exactitud de la comunicación también se verán afectados por diferencias de autoridad.

3. Especialización de los trabajos:

- Facilita la comunicación dentro de grupos con diferencias, ya que es probable que ésta sea inhibida.
- Esta especialización suele conducir a facilitar la identificación clara de quién desempeña cada actividad y facilita así la canalización de información oportuna.

4. Propiedad de la información:

- Este término se refiere a la información y los conocimientos que poseen ciertas personas con relación a su trabajo.
- Esta información representa una forma de poder para las personas que la poseen.

¿Qué papel desempeñan la información y la comunicación dentro de una organización?

La información y la comunicación constituyen un bien de consumo equiparable a los recursos humanos y financieros. Entendidas como dos herramientas diferenciadas, aunque complementarias, y unidas a la tecnología que nace ligada a los procesos de información y comunicación, constituyen la respuesta a las crecientes necesidades de competitividad de las organizaciones. Lo anterior debido a la necesidad de dar una respuesta adecuada a las cambiantes demandas del mercado y, además, prevenir en lo posible los eventuales efectos negativos que las decisiones de la empresa puedan provocar tanto interna como externamente. Por todo esto, debemos integrar más información y conocimientos de comunicación en los servicios que se ofrezcan de cara al exterior, así como a las decisiones que se tomen internamente.

Debemos integrar más información y conocimientos de comunicación en los servicios.

Cuando se habla de comunicación, sea cual sea su forma o tipo, se debe tener en cuenta su relación directa con la institución, ya que la comunicación está vinculada directamente con su funcionamiento y como un recurso estratégico esencial para la gestión de la empresa y la motivación de sus miembros.

Trabajar con la comunicación implica varios aspectos importantes:

- Establecer mecanismos y flujos de información ascendente, descendente y lateral (grupos del mismo nivel).
- Sistemas de información manuales o sistematizados.
- Sistemas y procedimientos de coordinación.

Se debe construir una organización comunicante para conseguir que sea dinámica y participativa. Un ambiente profesional de buena comunicación permitirá que salgan a la superficie ideas originales e innovadoras de todos y cada uno de los integrantes de la institución. Para lograr esto primero se deben plantear los objetivos de la institución, ¿A qué personas o grupos irán dirigidas las acciones de comunicación?, ¿De qué situación inicial se parte y con qué instrumentos contamos para llevar a cabo un buen y adecuado proceso de la comunicación?

Un ambiente profesional de buena comunicación permitirá que salgan a la superficie ideas originales e innovadoras de todos y cada uno de los integrantes de la institución.

“Afirmar que una empresa tiene como objetivo único el generar riqueza, me parece que constituye un error de minimización, el decir que éste no es un objetivo es un error de esencia y por supuesto se presenta como utópico. Es por eso que de acuerdo al interés de los empleados, siendo que ésta última es un medio para el crecimiento y desarrollo del hombre, es decir, la empresa es para el hombre y no el hombre es para la empresa, se atiende a los siguientes objetivos tomados de la particularidad que se hace genérica en cualquier empresa” (Llano Cifuentes, 1992).

En ese sentido, las instituciones de la seguridad social se plantean objetivos muy claros y precisos para conservar estable el otorgamiento de servicios. Para ello son importantes los siguientes elementos de administración:

- Generar bienes útiles a la sociedad como un compromiso de servicio a la comunidad.
- Generar valor económico agregado.
- Generar valor humano agregado.
- Lograr un concepto de largo plazo y auto-continuidad.

Generar bienes útiles a la sociedad como un compromiso de servicio a la comunidad

Consideramos que esta idea se sustenta en la capacidad que tiene la institución de encontrar necesidades en la comunidad y, de la mejor manera entendida, cubrirlas en todos sus aspectos. La función de la institución necesita entenderse como un servicio a la comunidad, de lo contrario la demanda de sus bienes se vería afectada.

La demanda actual es la constante profesionalización de la institución en todos los sentidos posibles, desde su incorporación a una oferta validada, así como al crecimiento y continuidad de sus labores. La institución depende de la sociedad, influye y es influida mediante procesos de comunicación, de intercambio de información, de diálogo y entendimiento de los roles que cada uno debe desempeñar en su proceso de formación y racionalización de las operaciones tanto comerciales como humanas. La institución se debe, entonces, para la sociedad, para el hombre.

La comunicación juega un papel preponderante en la organización que busca insertarse en la sociedad, no solo para darse a conocer, si no como un medio para ofrecer un servicio social en el sentido de dar servicio al (último consumidor), siempre que se entienda como un servicio auténtico y ofreciendo un bien útil en el concepto de utilitario.

“El proceso de la comunicación en este punto, se refiere a la necesidad del oferente y del demandante de dar a conocer por una parte, las necesidades que deben ser satisfechas y por otra parte, los bienes y servicios que el oferente esté dispuesto a brindar. Es un proceso que no termina con la simple compra-venta de artículos, sino que se debe de manifestar en una dinámica cooperativa de diálogo, es decir, *la institución no debe de manipular la compra sino gestionar la venta* (Llano Cifuentes, 1992).”

Este proceso de diálogo, de comunicación, es la clave para el buen entendimiento entre empresa y sociedad, siendo la empresa parte de ésta y justificando su existencia no como un creador sólo de bienes, sino como un empleador. La habilidad directiva y su comunicación tienen el siguiente sustento:

Parece antagónico buscar un servicio social con el hecho de maximizar ingresos o maximizar el valor de los bienes de una institución, el hecho de generar riqueza no puede olvidarse de la dinámica actual de las organizaciones; es un mero hecho de supervivencia.

Esta tendencia de la sociedad actual quizá pueda llegar a perturbarse si una institución se plantea como una de sus actividades generar riqueza a costa de la comunidad y no a través del ofrecimiento de un servicio a ésta. Generar riqueza y dar un servicio son compatibles; este problema se minimiza entendiendo que no es un problema antagónico, sino de habilidad directiva, para lo cual la comunicación de los valores compartidos entre la institución y la comunidad constituye un punto medular para realizar un buen modelo de gestión. Es decir, se trata de habilitar la estrategia, estructura, sistemas, habilidades del personal, *staff* y estilo de dirección de tal suerte que todas ellas se articulen con los valores que la organización debe de mantener no sólo entre sus miembros, sino con los miembros de toda sociedad.

La comunicación de los valores compartidos entre la institución y la comunidad constituye un punto medular para realizar un buen modelo de gestión.

La habilidad directiva recae en la comunicación como un medio para la mejor comprensión de este objetivo organizacional. La interactividad entre institución y sociedad debe de ser constante, debe de existir una realimentación que apoye a la institución a cumplir de la mejor manera y con los mejores medios, sus objetivos inter y supra institucionales.

Se considera que un elemento importante de la mejor comunicación que puede existir entre una institución y sus empleados radica en que éstos sepan que, además

del beneficio económico que les representa trabajar en la institución, están ejerciendo una función social y que por ella, y solo por ella, recibe tal beneficio. La mejor forma de comunicar esto, es a través de la verdadera ejecución de dicha función, no solo por razones de ética sino por subsistencia y progreso de la misma.

Generar valor económico agregado

Este punto se refiere a la capacidad que tiene la institución para transformar bienes y hacerlos más útiles a la sociedad. La institución transforma la naturaleza de las cosas y les da un sentido de servicio que necesariamente se traducirá en un concepto monetario, en excedente. Es de esta manera como se explica que generar riqueza es generar servicio a la sociedad.

Parece ser que la comunicación, en este sentido, se refiere no solo al asiento contable de ingresos y egresos hacia terceros como un concepto de utilidad, sino que el valor agregado va más allá de un puro concepto matemático (fácilmente comunicable vía un estado financiero) sino en un concepto socialmente necesario y que se debe de repartir con acierto en todos los niveles de la organización como un complemento de los condicionantes externos.

Cada una de las partes de la institución contribuyen de cierta manera a la generación de valor, el hecho de que no se les comunique esto a los empleados, inhibe su motivación y la identidad organizacional se irá perdiendo.

El resultado económico, resultado técnico que se avala por sus resultados integrales, es paralelo en lo concreto y en lo abstracto a la norma ética de: dar a cada uno lo que le corresponde (justicia). Qué mejor manera de ser más justos, que comunicándoles su participación en la contribución del valor económico.

En las instituciones de seguridad social generar valor humano agregado es un elemento indispensable para motivar a actuar a empleados, ya que además de su desarrollo personal se obtiene:

- ❖ Conocimiento.
- ❖ Cambios en las actitudes.
- ❖ Cambios en el comportamiento individual.
- ❖ Cambios en el comportamiento grupal.

La idea básica es que no solo con el conocimiento cambia el hombre su comportamiento, basta con ser más explícitos para comprender el punto. Una simple decisión al momento de ser tomada y convertirse en orden, no necesariamente va a ser llevada a cabo bien por el personal, inclusive podrá darse la ejecución de la orden, pero para que sea eficazmente realizada o llevada a cabo,

Cada una de las partes de la institución contribuyen de cierta manera a la generación de valor.

se requerirá de un convencimiento pleno de la decisión y el involucramiento que la persona tenga para con ella. El éxito de este concepto es la forma de comunicarlo, el efecto que conlleva también es claro, el involucramiento de la persona en el contexto de la institución.

Para poder comunicar esto al personal, quizá haya que hacerlo por vía de la práctica más sencilla, es decir: llamado efecto Pigmalión. Pigmalión fue un escultor griego que hizo una escultura femenina, fue tanto su esmero por hacerla perfecta que solo le faltaba vida para ser mujer. Pigmalión se enamoró de ella y la empezó a tratar como tal; los dioses al ver esa situación le concedieron vida a la escultura, de toda suerte que se cumplió el deseo de él. El efecto principal de este relato es que si yo creo demasiado en algo, si creo tanto en las personas y trabajo tanto con ellas, pueden cambiar de actitud y de comportamiento. Esto tiene muchas implicaciones éticas y morales, es por eso que la persona debe de ser auténtica y no un manipulador. La comunicación tiene una dimensión ética, moral.

La mejor forma de comunicar los principios sobre los que se trabajarán para cumplir el objetivo de la generación del valor humano agregado es ser claro en las relaciones para con ellos. Una de las causas por lo que el trabajador no crece en su puesto es porque los empleadores nunca le dijeron qué era lo que esperaban de él, es por eso que hay que comunicar los objetivos y metas de la organización.

El trabajo no brinda resultados si no es vivido por los grupos humanos, por lo que cualquier tipo de comunicación tiene un aspecto social que debe ser tratado como tal. Su continuidad tiene como efecto en la sociedad la creencia en ella misma y la seguridad que implica el que el día de mañana, se encuentre justo donde la encontró el día de hoy.

Lineamientos para facilitar la comunicación:

- ❖ Utilizar un lenguaje adecuado para cada persona.
- ❖ Tener cuidado con las palabras, ya que tienen varios significados y acepciones.
- ❖ Pensar antes de hablar; poner las palabras en acción.
- ❖ Organizar los pensamientos: el cerebro es capaz de pensar más de 1000 palabras por minuto y la boca emite entre 100 y 150 palabras en ese mismo lapso; es necesario organizar las palabras y el mensaje que se va emitir.
- ❖ Ser breve y preciso: Esto consiste en ir al grano, a las personas les gusta que les informen sin rodeos.
- ❖ Ser claro y directo para evitar confusiones.

2.2 Comunicación asertiva

Actuar asertivamente significa tener la habilidad para transmitir y recibir los mensajes de sentimientos, creencias u opiniones propias o de los demás de una manera honesta, oportuna y profundamente respetuosa. Tiene como meta fundamental lograr una comunicación satisfactoria hasta donde el proceso de la relación humana lo haga necesario.

Actuar asertivamente tiene como meta fundamental lograr una comunicación satisfactoria.

Los componentes de la asertividad son: el respeto a sí mismo y a los demás; ser directo, honesto y oportuno, el control emocional; saber decir y escuchar, ser positivo y la congruencia de la expresión no verbal con los mensajes. La conducta asertiva requiere el manejo armonioso de estos elementos con el fin de lograr una comunicación satisfactoria permanente.

Del manejo de este elemento de la comunicación depende la solución real de los conflictos. Es un proceso activo que requiere un genuino esfuerzo por comprender lo que los demás quieren transmitirnos.

Saber escuchar tiene entre otros efectos positivos la efectividad de un buen trabajador; aligerar la carga de problemas en una relación humana; dar respuesta requerida a la necesidad bien detectada, así como el crecimiento y enriquecimiento personal basado en la asimilación y el aprendizaje de múltiples experiencias que nos ofrece el vivir con los demás.

Escuchar es una experiencia altamente selectiva: la información que crea conflicto con las creencias de la persona puede ser desatendida de inmediato, mientras que aquella que refuerza algo que deseábamos escuchar será totalmente absorbida. Esto hace que muchas veces la información se distorsione y el proceso de la comunicación se haga difícil.

2.3 Comunicación y negociación

Los conflictos entre grupos han sido una pesadilla para la humanidad durante muchos años. Según Jay W. Jackson, el estudio del comportamiento entre grupos nos ayudará a administrar un poco los conflictos intergrupales o sociales: “el comportamiento intergrupales ocurre siempre que los individuos pertenecientes a un grupo interactúan, colectiva o individualmente, con otro grupo o con sus miembros en términos de la identificación del grupo.”

La Teoría Realista de Conflicto de Grupos considera al conflicto intergrupales de una manera holística, más allá del campo de la personalidad.

La teoría sobre la relación entre grupos que probablemente sea la más conocida, es la llamada la Teoría Realista de Conflicto de Grupos (RGCT), del psicólogo social Muzafer Sherif. Esta teoría considera al conflicto intergrupales de una manera holística, más allá del campo de la personalidad, la psicología de grupos y las relaciones interpersonales.

“La tesis básica de la RGCT es que la hostilidad intergrupal es producida por la existencia de objetivos o metas en conflicto (competencia) y reduce la existencia de objetivos o metas ordinales (aceptados por todos) alcanzables solamente por la cooperación intergrupal.” La implicación de tal teoría, especialmente en la época de equipos inter funcionales, es que la competencia puede guiar hacia conflictos disfuncionales, mientras que la cooperación puede reducir el conflicto y el mejor logro de los objetivos o metas generales de la organización o sociedad.

La competencia puede guiar hacia conflictos disfuncionales.

Un enfoque macro orientado al entendimiento del comportamiento y conflicto intergrupal es la teoría de los roles o papeles. En ésta, las organizaciones son consideradas como un conjunto de roles interactuando, en lugar de referirse a una organización como si estuviera hecha de individuos relacionados entre sí.

Para realizar negociaciones sociales efectivas, es necesario entender los antecedentes de las condiciones que identificadas por Gary Yukl * y que a continuación se enlistan:

Competencia por recursos

La base de la Economía es el concepto de la eterna “escasez de recursos”, lo que es motivo de muchas disputas entre los grupos sociales, ya que cada una de ellos se considera como copropietario de los recursos de la naturaleza y merecedor de los recursos sociales.

Interdependencia de tareas

Si dos o más grupos dependen de otro de una manera mutua o de una manera unidireccional, hay mayor tendencia a la generación de conflicto que si fueran independientes. Mientras más diversos sean los objetivos o metas, las prioridades, y las personas de los grupos interdependientes, mayor conflicto tiende a existir.

Ambigüedad jurisdiccional

Esto puede involucrar problemas de territorialidad o sobre posición de responsabilidades. Por ejemplo, el conflicto puede surgir cuando un grupo intenta asumir más control, tomar crédito de las actividades deseadas, o renuncia a su parte o a cualquier responsabilidad sobre actividades no deseadas.

Luchas de posición

Este conflicto ocurre cuando un grupo intenta incrementar su posición o *status* y otro grupo considera esto como una amenaza a su lugar en la jerarquía de posiciones o *status*. Asimismo, un grupo puede sentir que es tratado iniquitativamente respecto de otro grupo de la misma posición en términos de recompensas, asignación de recursos, condiciones sociales, privilegios, o símbolos de *status*.

Existe evidencia de que los grupos sociales en conflicto cambian, tanto internamente como en relación con el otro grupo social. Desgraciadamente se ha observado también que estos cambios generalmente resultan en la continuación o en el escalamiento del conflicto.

Con el propósito de iniciar el estudio de las técnicas de negociación social o intergrupala, se identifican las siguientes características de grupos en conflicto:

1. Existe una clara distinción y comparación entre “nosotros” (en el grupo) y “ellos” (los del otro grupo).
2. Un grupo que siente que está en conflicto con otro grupo llega a tener más cohesión y empuja a todos a mostrar un sólido frente común para derrotar al otro grupo.
3. Los sentimientos positivos y la cohesión de “los del grupo” (nosotros) no se transfieren a los miembros del otro grupo. A los otros se les ve más como enemigos que como neutrales.
4. Los miembros del grupo amenazado se sienten superiores, sobreestiman su propia fuerza y subestiman la de los miembros del otro equipo.
5. La cantidad de comunicación entre los grupos en conflicto decrece. Cuando hay comunicación, ésta se caracteriza por comentarios negativos y por la hostilidad.
6. Si un grupo está perdiendo en un conflicto la cohesión de los miembros decrece y experimentan un incremento de tensión entre ellos. Buscan un chivo expiatorio para poner sus culpas en él.
7. El conflicto social o intergrupala y la hostilidad resultante no son el resultado de tendencias neuróticas de parte de los miembros individuales. Esto parece ser un producto de la interacción de los grupos, aun cuando los individuos en el grupo están bien ajustados.

Si un grupo está perdiendo en un conflicto la cohesión de los miembros decrece.

Otros estudios han aportado algunos descubrimientos interesantes para la negociación social o intergrupala, relativos al género: tanto los hombres como las

mujeres tienen la misma capacidad y deseo de ayudar a los grupos en conflicto, pero las mujeres tienden a buscar cambios en el comportamiento futuro, mientras que los hombres tienden a buscar cambios en el comportamiento inmediato.

Habilidades de negociación intergrupala o social

Como resultado del perfil expuesto en este apartado sobre negociación social o intergrupala, se pueden distinguir cuatro estrategias de negociación o administración del conflicto social o intergrupala:

1. Evasión

Este tipo de estrategia intenta mantener el conflicto solamente en un estado superficial. Un ejemplo podría ser simplemente ignorar el conflicto o imponer una solución. Esta estrategia puede ser apropiada si el conflicto es trivial o si se requiere de una acción instantánea.

2. Desvanecimiento

Bajo esta estrategia, un intento es realizado para desactivar el conflicto y enfriar las emociones y hostilidades de los grupos involucrados. Ejemplos de esto pueden incluir tratar de suavizar la situación por la disminución o devaluación de la magnitud del conflicto, o por el establecimiento de objetivos o metas superordinales que necesitan de la cooperación de los grupos en conflicto para su logro. Esta estrategia es apropiada cuando una medida paliativa es requerida o cuando los grupos tienen objetivos o metas igualmente importantes para ellos.

3. Continencia

En esta estrategia, se permite que algo del conflicto surja, pero es cuidadosamente contenido al poner sobre la mesa los asuntos que deben de ser discutidos y cómo deben ser resueltos. Para llevar a cabo esta estrategia, los problemas y los procedimientos pueden ser estructurados, y se puede permitir a los representantes de los grupos sociales en negociación participar en la mejor solución dentro de la estructura establecida. Esta estrategia es adecuada cuando las discusiones abiertas han fallado y los grupos en negociación son de fuerza semejante.

4. Confrontación

Con esta estrategia se está al otro extremo de la evasión, todos los asuntos son traídos a la apertura, y cada uno de los grupos en la negociación confrontan los asuntos para intentar alcanzar una solución satisfactoria a las partes. Esta estrategia puede involucrar solución de problemas comunes o también rediseño formal de

responsabilidades con el propósito de resolver el conflicto. La confrontación es adecuada cuando existe una mínima señal de confianza, cuando el tiempo no es crítico y cuando los grupos necesitan cooperar para tener un desempeño eficaz.

Existen muchas otras estrategias que pueden ser utilizadas de una manera lateral a las descritas anteriormente, entre ellas están las siguientes:

- a) Establecimiento de un objetivo o meta súper ordinal (aceptado por todos).
- b) Reducción de la interdependencia entre los grupos en negociación.
- c) Expansión de los recursos de tal manera que la competencia entre los grupos sea mínima.
- d) Fomento de una situación que propicie la toma de decisiones conjunta para mantener a los grupos en negociación juntos en un proceso cara a cara.
- e) Creación de un sistema formal de atracción que una a los grupos en negociación.
- f) Ganar – ganar es una perspectiva que no puede pasarse por alto, por lo que las técnicas de negociación que se desarrollen serán siempre útiles y muy importantes.

Preguntas de aplicación

- 1.- ¿Cuáles son los objetivos de la comunicación organizacional?
- 2.- ¿Cuáles son las funciones de la comunicación organizacional?
- 3.- Explique las estrategias de negociación o administración del conflicto social o intergrupales?

Referencias bibliográficas

Arias Galicia Fernando, *Capacitación para la competitividad y la colaboración*; Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C., Instituto de Capacitación y Estudios Empresariales, S.C, México.

Brown W. Steven, *13 Errores fatales en que incurren los gerentes y cómo evitarlos*; Colombia, Editorial Carrera, 1994.

Custer Dan *La mente en las relaciones humanas*; México, Compañía Editorial Continental, 1991.

Hall H. Richard *Organizaciones, estructura y proceso*; México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1995.

ITESM División de Graduados e Investigación Centro de Calidad *Filosofía de la calidad Módulo 1-E*; Programa Ford- ITESM Campus Monterrey 1988.

Martínez Villegas Fabián *La Biblia. Manual de excelencia gerencial*; México, Editorial PAC.

Mayo Andrew Lank Elizabeth *Las organizaciones que aprenden Una guía para ganar ventaja competitiva*; Barcelona, Prodisa, 2000.

Robbins P. Stephen *Administración. Teoría y práctica*, Prentice-Hall Hispanoamericana; México, 1995.

Picazo Manríquez Luis R. Martínez Villegas Fabián *Ingeniería de servicios Para crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles*; McGraw-Hill, México, 1992.

Reyes Ponce Agustín *Administración de personal. Relaciones humanas*; Limusa, México, 1982.

Rodríguez Estrada Mauro *Manejo de Conflicto*; Editorial El Manual Moderno, México, 1990

Rodríguez Estrada Mauro Pellicer De Flores Georgina Domínguez Eyssautier Magdalena *Planeación de vida y trabajo*” Editorial El Manual Moderno, México, 1990.

Scott Cynthia D. Jaffe Dennis T. *Empowerment Cómo otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo*; Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1994.

Van Warrebey Glenn *Las tácticas gerenciales de Pancho Villa*; Panorama Editorial, México, 1994.

Werther Jr. William B. Davis Keith *Administración de personal y recursos humanos*; McGraw-Hill México, 1996.

Tema 3. Manejo del conflicto

Por Jesús Ríos Martínez



Resumen

El conflicto es inherente a la naturaleza humana e inicia con la percepción de su ser y los motivos de su existencia, así como de su trascendencia. Estos cuestionamientos se acentúan con la interacción con otros seres humanos. El número y la naturaleza de los conflictos, así como la eficiencia y justicia con que éstos se resuelven, refleja en alguna medida la salud de una sociedad, y de sus individuos en lo particular, por lo que la aportación de las ciencias de la conducta es fundamental para establecer los mecanismos idóneos de prevención y resolución de conflictos.

Tema 3. Manejo del conflicto

Por Jesús Ríos Martínez

3.1 Niveles y Fuentes del Conflicto.

El sociólogo Lewis Coser define al conflicto en términos de competencia como “una disputa con respecto a valores ... (o con respecto a) reclamaciones referentes a posiciones, poder y recursos escasos. El propósito de los oponentes en esta lucha es neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales”.

La forma tradicional de resolver el conflicto con base en el poder ocasiona cada vez más trastornos que soluciones, por lo que ha sufrido cambios a medida que la sociedad ha evolucionado en el establecimiento de leyes. No obstante estos métodos son costosos, lentos y dejan la mayor parte de las veces a un elemento del conflicto como perdedor. Los nuevos enfoques en la resolución del conflicto, pretenden hacer más eficiente el proceso y obtener mejores resultados para el conjunto de partes involucradas.

Resolver el conflicto con base en el poder ocasiona cada vez más trastornos que soluciones.

El inicio para la resolución de conflictos es aceptar que estos podrán estar en nuestras vidas individuales o sociales y podemos aprender de su estructura, factores desencadenantes y herramientas de solución. Existen distintos enfoques conceptuales que abarcan un gran aspecto de opciones, entre las que se encuentran la conciliación, los procesos de sensibilización, aspectos relacionados con la disciplina.

Una primera definición de conflicto es “desacuerdo sobre la asignación de recursos, o choques en cuanto a metas, valores, etc., que se puede presentar a nivel organizacional e interpersonal” (Stoner,1998).

Existe un conflicto interpersonal cuando alguien encuentra en el comportamiento de los demás, en sus necesidades y objetivos, un obstáculo que se interpone en el logro y satisfacción de los propios. (Costa López,1997)

En el ámbito laboral pueden identificarse cuatro niveles de conflicto:

1. Conflicto individual.
2. Interpersonal o de individuo a individuo.

3. Intergruppal.

4. Interorganizacional.

1. Conflicto individual. Es el que tiene mayor probabilidad de causar trastornos, se deriva de la sobrecarga de responsabilidades en un sólo individuo o de la incompatibilidad con el rol que desempeña en su organización.

Existen cuatro formas básicas de presentación de un conflicto individual.

El primero llamado de *acercamiento-acercamiento*, en donde el individuo tiene que decidirse por una opción aunque ambas sean igualmente atractivas, por ejemplo, al tomar la decisión de comprar una computadora o gozar de unas vacaciones.

El segundo tipo es llamado de *evitación-evitación*, y consiste en la elección de una opción cuando ambas son poco atractivas por igual. Por ejemplo, cuando un jefe tiene que presentar una evaluación mala de un subordinado con la alternativa de que si no se realiza, la evaluación baja puede ser para el propio jefe o bien tendrá que cargar con un empleado poco productivo.

El tercero, denominado de *acercamiento-evitación*, tiene lugar cuando una persona es impulsada a una meta por el deseo de lograrla, pero simultáneamente experimenta rechazo por el aspecto poco atractivo que muestra. Éste es el caso al que se enfrenta una persona cuando se le ofrece una promoción en la organización, pero para la cual no se siente capacitada o reconoce el alto nivel de responsabilidad que requerirá.

Finalmente, el cuarto caso llamado de *acercamiento-evitación múltiple*. En éste, una persona presenta combinaciones múltiples del conflicto acercamiento-evitación.

2. Conflicto interpersonal. Ocurre entre dos o más individuos. Esta es la principal modalidad con que se enfrenta el administrador y en gran medida a la que van dirigidas las distintas herramientas de resolución.

3. Conflicto intergruppal, es común en las grandes organizaciones en donde la departamentalización y especialización de tareas han segmentado a la organización. Ejemplos clásicos lo constituyen las relaciones entre producción y ventas, en donde la comunicación juega un papel primordial, ya que si bien el objetivo es común para ambos departamentos, el hecho de establecer objetivos propios obstaculiza el logro de resultados integrales.

Condiciones que propician conflictos internos en las instituciones

En la mayoría de los casos las condiciones que se mencionarán en párrafos subsecuentes prevalecen por la forma en que se han prevenido o resuelto conflictos con anterioridad, lo que puede, por ejemplo, crear una cultura dentro de la organización que funcione como caldo de cultivo de la confrontación y desconfianza, o bien, promover estereotipos, rumores y la circulación de percepciones interpersonales erróneas o no contrastadas. Enseguida se presentan algunas de estas condiciones

- ❖ Sistemas de transmisión de la información erróneos, en los que no hay accesibilidad a la información relevante, con abundantes canales obstruidos, ocultamiento de la información o entrega tardía de la misma.
- ❖ Barreras de comunicación debidas a la falta de escenarios adecuados para el conocimiento mutuo, turnos diferentes, códigos y jergas profesionales desconocidos para otros grupos de la organización.
- ❖ Ambigüedad o indefinición en la asignación de responsabilidades a cada elemento del grupo y a los equipos de trabajo en general. Esto conduce a duplicidad de funciones, no responsabilizarse por los resultados del proceso y competencia no constructiva para lograr los fines particulares de cada grupo de trabajo.

4 Conflicto interorganizacional o conflicto externo. Si bien ocurre con más frecuencia entre empresas privadas por el componente de competencia que existe entre ellas, sucede también entre empresas privadas y órganos públicos que regulan su funcionamiento debido a los conflictos de intereses existentes entre ambos tipos de organizaciones. El conflicto interorganizacional tiene alcances mayores, ejemplos de ello son los existentes entre la empresa y sus proveedores, o bien entre ella y sus clientes. La resolución de estos conflictos es turnada, la mayor parte de las ocasiones, a la alta gerencia. Sin embargo, la prevención de los mismos es la acción diaria de los vendedores, compradores y personal que se encuentra en contacto con la operatividad; esta última tiene mayor importancia, ya que trata directamente con las fuentes potenciales del conflicto. Por ejemplo, una demanda de un cliente ante un órgano regulatorio oficial, pudo haber sido resuelta con una adecuada atención al cliente, por parte de los servicios encargados del mismo.

3.2 Etapas del conflicto

Para definir el problema e identificar, prevenir o proceder adecuadamente ante un conflicto, el administrador debe conocer cuáles son las fuentes generales del mismo. A continuación se enumeran los tipos de situaciones que generan conflictos en una organización

Para definir el problema e identificar, prevenir o proceder adecuadamente ante un conflicto, el administrador debe conocer cuáles son las fuentes generales del mismo.

1. El conflicto vertical. Se da entre niveles jerárquicos de una organización. Por ejemplo, un conflicto entre supervisor y subordinado, en relación con metas de trabajo, tiempos de entrega de un requerimiento y/o características del mismo.

2. El conflicto horizontal. Tiene lugar entre personas o grupos con un mismo nivel jerárquico. Se debe a incompatibilidad de metas, fallas en la comunicación, fallas en el enfoque de objetivo común, escasez de recursos o factores puramente personales.

3. Conflictos entre línea y staff. Generalmente los puntos de vista entre estos equipos difieren en relación a la importancia de los asuntos. El punto a manejar aquí es la forma en que cada equipo escuche al otro para conocer su punto de vista y un verdadero compromiso de ayuda mutua para resolver sus problemas.

4.- Conflicto de rol o papel. Se refiere a los creados por la ambigüedad en la definición de puesto, incompatibilidad del individuo con el puesto o incompatibilidad de los principios éticos del individuo con lo requerido o por las expectativas del rol que desempeña.

3.3 Técnicas de manejo del conflicto

Existen categorías de relaciones entre individuos y trabajo que constituyen la base para explicar los conflictos empresariales-laborales. Dichas categorías son las siguientes:

1. La independencia en el flujo de trabajo. Una organización requiere para su funcionamiento que cada grupo de trabajo reconozca que su labor constituye un eslabón más para el logro de uno objetivo final. Sin embargo, la dependencia de un equipo, por ejemplo el Departamento de Ventas, de la capacidad con que otro haga su trabajo, por ejemplo el Departamento de Producción, Control de Calidad o Embarques, crea conflictos cuando éste no cumple las necesidades para satisfacer los objetivos que previamente se habían planteado.

Una organización requiere que cada grupo de trabajo reconozca que su labor constituye un eslabón más para el logro de uno objetivo final.

2. Asimetría. Se presentan condiciones asimétricas cuando una parte difiere sustancialmente con otra con la que interactúa, en poder, valores y *status*. Éste ocurre, por ejemplo, cuando una persona o grupo, solicita algo ante otros de mayor poder y éstos no prestan atención a sus solicitudes, o bien, cuando dos personas de valores diametralmente opuestos se ven forzadas a trabajar juntas; también ocurre cuando a una persona de mayor *status* se le pide que interactúe con alguien de menor jerarquía. Un ejemplo del último caso se presenta cuando un administrador se ve obligado a tratar con otro a través de la secretaria de éste.

3. La ambigüedad en el papel. Como se explicó con anterioridad, se refiere a la

inadecuada definición de metas, tareas y roles a una persona, lo que crea en el individuo frustración, incertidumbre y estrés.

4. Escasez de recursos. Se presenta cuando los grupos de trabajo compiten por la asignación de recursos. Si bien se menciona que es característico de las organizaciones en decadencia en donde existen limitaciones y recortes, la realidad es que la competencia por el recurso puede generarse en cualquier momento, precisamente porque el objetivo de las personas o los equipos es de allegarse la mayor cantidad de recursos disponibles para realizar sus proyectos.

3.4 Características del mediador

En la siguiente figura se muestran los cinco estilos de manejo de conflicto. Su distribución, define cada estilo como una combinación de personas. Las directrices horizontal y vertical, corresponden a la agresividad, referente a la satisfacción de intereses propios y a la cooperación, en donde se está preocupado por satisfacer los intereses de la otra parte, respectivamente. La solución de problemas alcanza aquí las más altas puntuaciones en ambas direcciones, ya que en este caso, existe un real intento de identificar y tratar las causas del conflicto y no solo de suprimirlas. La verdadera solución de problemas incluye hacer que las partes acepten analizar la situación. La comunicación directa sirve para identificar las diferencias en hechos, valores, métodos y metas que intervienen en el conflicto. Posteriormente se mencionan aquellas barreras que impiden la resolución del mismo, como las barreras en comunicación o percepciones. Al establecer estos puntos se tiene la capacidad de plantear medidas de solución.

La comunicación directa sirve para identificar las diferencias en hechos, valores, métodos y metas que intervienen en el conflicto.

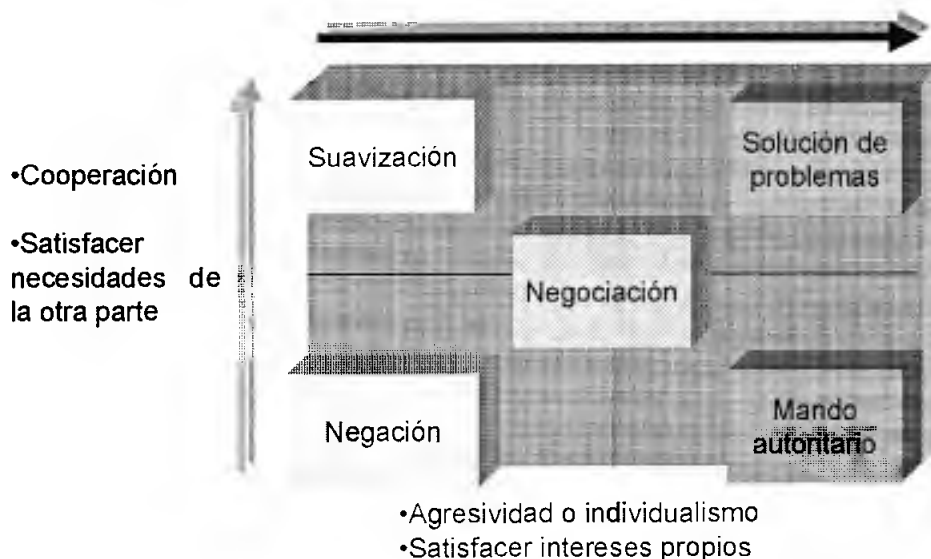


Figura 6

Esquema de modalidades de conducta ante conflictos

Cada uno de los estilos de gestión de conflicto puede tener aplicación diferente, dependiendo del tipo de conflicto, la etapa en la que se encuentre, participantes del mismo y resultados deseados.

Negación o evasión. Tiene lugar cuando un asunto es intrascendente o algunos asuntos de mayor importancia requieren la atención de la persona. Da oportunidad a que la gente se calme, posibilitando ver las cosas con otra perspectiva. Sin embargo, no se debe caer en la evasión perpetua. Otro aspecto de la negación es la confrontación directa, en donde se va en contra de los deseos de la otra parte, luchando por dominar la situación mediante competencia.

Mando autoritario o competencia. Se presentan en ocasiones en que se requieren resultados inmediatos, como en el caso del área de emergencias, en donde es deber del líder establecer una decisión precisa. Se basa en la habilidad de líder para la toma de decisiones y en el conocimiento tanto de situaciones similares como de la gente que tiene a su cargo.

Las decisiones impopulares, como la reducción de costos o el establecimiento de medidas disciplinarias, son otro ejemplo de requerimiento de uso de mando autoritario.

Suavización. En este caso se deja que prevalezcan los deseos de los demás, manteniendo una armonía generalmente superficial. Esto puede utilizarse cuando los asuntos son más importantes para otros que para el líder mismo. Se puede a partir de esta gestión obtener prestigio personal, del cual se puede aprovechar posteriormente.

Negociación (compromiso). Se busca satisfacer parcialmente las necesidades de los participantes del conflicto, buscando soluciones aceptables, aunque no óptimas para todos, de tal manera que nadie es totalmente ganador ni totalmente perdedor. Se utiliza para lograr arreglos temporales en asuntos complejos y para llegar a soluciones de conveniencia.

Preguntas de aplicación

- 1.- ¿Cuál es su concepto de conflicto?
- 2.- ¿Cuáles son los niveles de conflicto?
- 3.- Mencione una técnica para manejar el conflicto en la organización.

Referencias bibliográficas

Arias Galicia Fernando, *Capacitación para la competitividad y la colaboración*; Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C., Instituto de Capacitación y Estudios Empresariales, S.C, México.

Brown W. Steven, *13 Errores fatales en que incurren los gerentes y cómo evitarlos*; Colombia, Editorial Carrera, 1994.

Custer Dan *La mente en las relaciones humanas*; México, Compañía Editorial Continental, 1991.

Hall H. Richard *Organizaciones, estructura y proceso*; México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1995.

ITESM División de Graduados e Investigación Centro de Calidad *Filosofía de la calidad Módulo 1-E*; Programa Ford- ITESM Campus Monterrey 1988.

Martínez Villegas Fabián *La Biblia. Manual de excelencia gerencial*; México, Editorial PAC.

Mayo Andrew Lank Elizabeth *Las organizaciones que aprenden Una guía para ganar ventaja competitiva*; Barcelona, Prodisa, 2000.

Robbins P. Stephen *Administración. Teoría y práctica*, Prentice-Hall Hispanoamericana; México, 1995.

Picazo Manríquez Luis R. Martínez Villegas Fabián *Ingeniería de servicios Para crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles*; McGraw-Hill, México, 1992.

Reyes Ponce Agustín *Administración de personal. Relaciones humanas*; Limusa, México, 1982.

Rodríguez Estrada Mauro *Manejo de Conflicto*; Editorial El Manual Moderno, México, 1990

Rodríguez Estrada Mauro Pellicer De Flores Georgina Domínguez Eyssautier Magdalena *Planeación de vida y trabajo*” Editorial El Manual Moderno, México, 1990.

Tema 4. Toma de decisiones

Por Jesús Ríos Martínez



Resumen

Las instituciones de seguridad social son organizaciones complejas donde la toma de decisiones es un elemento imperativo día con día. El proceso para tomar una decisión parte de varios elementos: en primera instancia, el que la toma debe situarse en el lugar apropiado y con el grupo de trabajo en donde ejercer su decisión. Se debe entender que decidir es una responsabilidad, es por ello que la decisión es un elemento de nuestra vida diaria: no podemos vivir sin decidir.

“Todo inicia con un sueño o deseo, propósito, seguido de la toma de decisiones, y aquí termina lo bello, lo que sigue es un cúmulo de evidencias sobre la diferencia de los seres humanos, de sus debilidades espirituales, de la escasez de recursos y de la incongruencia intrapersonal. Pero al fin y al cabo ésta es la verdadera razón de vivir: convertir nuestros sueños en realidad.”

Tema 4. Toma de decisiones

Por Jesús Ríos Martínez

La toma de decisiones es un proceso que se complica al ser utilizado por el ser más complejo de la naturaleza: el ser humano. Existen tres subprocesos humanos que regulan la toma de decisiones y que sellan la característica de individualidad

Existen tres subprocesos humanos que regulan la toma de decisiones.

- a) El subproceso de sensación.
- b) El subproceso de percepción.
- c) El subproceso cognitivo.

El más sencillo de entender de los tres es el de la sensación, ya que las entradas del subproceso se realizan en los cinco sentidos humanos (gusto, olfato, visión, oído y tacto), mismos que son constantemente bombardeados de datos (bits cognitivos). La transformación se realiza dentro del cuerpo humano y los resultados o salidas son:

1. Color
2. Brillo
3. Forma
4. Volumen
5. Frecuencia
6. Calor
7. Olor
8. Sabor

La percepción es mucha más compleja y amplia que la sensación. El subproceso perceptual puede ser definido como una complicada interacción (sistema) de otros tres subprocesos:

1. Selección
2. Organización
3. Interpretación

La percepción depende mucho de la sensación de los datos puros, el subproceso cognitivo los puede filtrar, modificar o cambiar completamente.

Dentro del subproceso de percepción existen otros subprocesos que interactúan para el primero, esto le confiere la gran complejidad del proceso de toma de

decisiones. El primero de ellos es el de estímulo o situación. Éste se puede considerar como la entrada del subproceso de percepción. El ser humano confronta a los estímulos o percepciones, confrontación que puede ser con una estimulación sensitiva inmediata o con el entorno físico y sociocultural completo.

El subproceso cognitivo puede formar parte de la transformación del subproceso perceptivo. La cognición es un proceso de registro, interpretación y realimentación. Durante el fenómeno de registro, los mecanismos psicológicos (sensoriales y neurales) son afectados. La interpretación es el aspecto cognitivo más significativo de la percepción, ya que los otros subprocesos psicológicos afectarán directamente la interpretación de una situación. Otro subproceso que afecta la percepción es la realimentación que proviene del aprendizaje, motivación y personalidad del interlocutor; este concepto incluye la realimentación que otra persona otorga cuando alza una ceja, frunce el ceño, etc. y la consecuente relación de miedo, coraje, etc.

La interpretación es el aspecto cognitivo más significativo de la percepción.

Los resultados del subproceso de percepción son de dos tipos:

- a) Covertuales (oculto, furtivo). Los que resultan en un movimiento o acción física (correr, moverse más rápido, gritar, etc).
- b) Overtuales (manifiesto o abierto). Los que resultan en una actitud (enojo, alegría, etc.).

Son los primeros, los covertuales, los que regulan principalmente la negociación, aunque los overtuales son herramientas que se utilizan para ocultar las verdaderas percepciones del negociador. Las consecuencias son resultados de realimentación al subproceso de percepción. Dichas consecuencias se pueden clasificar en:

1. Refuerzos (positivos y negativos).
2. Castigos.
3. Resultados interpersonales (desdén, aprecio, fama, aceptación, rechazo, etc.).

Estas consecuencias forman parte del proceso de negociación.

4.1 Negociación y toma de decisiones

El valor dentro del proceso de toma de decisiones, puede ser visto como parte importante en la motivación de los directivos, considerando que es un subproceso de percepción y que es necesario incrementar en el otro negociador sin perder la expectativa del primero.

Ackoff considera que existen dos tipos de valores, los intrínsecos y los extrínsecos. Los intrínsecos colocan su apreciación en la satisfacción que su logro proporciona.

Los extrínsecos coloca su apreciación en aquello a lo que, con el tiempo, llevan sus consecuencias y por lo tanto, en el progreso hacia los objetivos definitivos, los ideales que su logro proporciona.

Si consideramos el concepto de valor, tal como Vroom (1960) lo visualizó, tenemos que valencia, incentivo, actitud, y esperanza de utilidad son palabras que representan el mismo significado que el que puede darse al concepto de valor. Es en la Teoría de la Expectativa de Vroom donde encontramos una clara definición de valor o valencia, y donde se compara a la valencia o valor como “la dimensión de lo deseable que resulta, para la persona, cada uno de los resultados disponibles en un proceso”.

A partir de esta consideración podemos asegurar que los valores, dentro del proceso de toma de decisiones, surgen o se construyen en el subproceso de percepción, específicamente en el subproceso de interpretación.

Aunque fuera del contexto directo del proceso de la negociación, puede ser interesante repasar la Teoría de la Expectativa para comprender el proceso de motivación dentro de la negociación:

“La motivación será alta cuando las personas creen que altos niveles de esfuerzo las llevarán a la consecución de los resultados deseados”. Esta teoría es muy popular en el estudio del comportamiento organizacional porque se enfoca en las tres partes de la ecuación de la motivación:

Entradas – desempeño (transformación) – salidas (utilidades).

La teoría identifica tres factores que determinan la motivación: *expectativa; instrumentalidad y valencia (valor).*

La expectativa es la percepción acerca de la extensión de un cierto esfuerzo que resultará en un cierto nivel de desempeño.

La *instrumentalidad* es la percepción acerca de la extensión de un cierto desempeño que resultará en el logro de un resultado o utilidad.

La *valencia o valor* es la dimensión de lo deseable que las salidas o utilidades resultan para una persona.

Los valores se construyen en el subproceso de percepción, específicamente en el subproceso de interpretación.

La expectativa es la percepción acerca de la extensión de un cierto esfuerzo que resultará en un cierto nivel de desempeño.

4.2 El directivo y la toma de decisiones

La población cada vez demanda mejor calidad de vida y en gran parte la seguridad social es parte responsable de esa demanda, pues debe ofrecer mejores servicios,

mejores prácticas, lo que implica un constante desarrollo del gerente o el directivo en aras de una mayor calidad. En este sentido, es importante analizar la importancia y trascendencia del cambio y cómo el ser humano se adapta a éste. La visualización del directivo a este cambio lo obliga a prepararse con más y mejores técnicas para hacerle frente a los retos que le impone su actividad.

Los cambios que se aprecian en la actualidad en todos los niveles son en principio cambios a los modelos y formas de hacer política, pues la democracia hace que la gente exija y haga valer sus derechos. También ahora la Ecología forma parte de la preocupación del directivo cuando toma una decisión. De la misma forma, los avances tecnológicos y la informática nos obligan a estar mejor informados y preocupados cuando analizamos cambios con mayor profundidad aun cuando éstos estén a muchos kilómetros de distancia.

Otro punto importante que el directivo tiene que tomar en cuenta en la actualidad es la automatización de los procesos. El directivo también debe saber de la penetración de los medios de comunicación que cada vez acceden a más gente. Todo esto sin duda influye en la comunidad.

También el directivo, el gerente o el responsable de la función debe saber que la globalización ya no es solo una teoría, ahora más que nunca es una realidad. De esa misma forma debemos considerar el incremento de la participación de la mujer en todos los esquemas incluyendo el directivo o de primer nivel.

Lo anterior nos señala que ahora tenemos más usuarios de nuestros servicios mejor informados y con mayor exigencia al servicio que les brindamos. Ahora también existe mayor competencia y la seguridad social busca nuevos esquemas, más ágiles y menos costosos, ya que los ingresos no crecen en la misma proporción que los gastos.

El directivo y la toma de decisiones deben tener presente que lo que realice lo debe hacer basándose en costos, en procesos flexibles.

Los usuarios del servicio esperan nuevas reglas del juego, como son: el valor agregado en los productos y servicios; el conocimiento y exigencia de los derechos de los usuarios, y la rapidez del servicio como una condición imperativa. El directivo de la seguridad social debe de tener en mente que:

- Es una falacia la abundancia de recursos.
- La humanización de las instituciones y de los servicios no es letra muerta.
- Primero es la estrategia y después la estructura.
- El valor del usuario o del cliente es primordial
- Debe de considerar una visión del poder compartida con otros directivos para que se pueda tener éxito.

Ahora tenemos más usuarios de nuestros servicios mejor informados y con mayor exigencia al servicio que les brindamos.

La toma de decisiones no espera en las instituciones que cada vez más reclaman acciones y soluciones. En ese sentido, las crisis económicas y la globalización de los mercados han evidenciado problemas de gestión en la administración de las instituciones como la falta de coordinación institucional (existen esfuerzos aislados pero con objetivos diferentes); la notoria falta de sistemas de información integrales; la debilidad técnica en los procesos de planeación, la burocratización y el centralismo.

El directivo necesita de un modelo de gestión basado en técnicas y enfoques directivos modernos como gerencia estratégica, calidad total, gerencia orientada a servicios, reingeniería, administración utilizando tableros de control, entre otras herramientas.

Las instituciones deben hacer esfuerzos para reformar el aspecto cultural de la organización apoyándose en una estrategia educativa, de tal forma que introduzca elementos para el cambio planeado. También necesitan tener presente que el punto de partida de cualquier cambio debe ser el capital intelectual de los empleados que conforman la institución. En este sentido, es fundamental crear un ambiente de trabajo que genere el desarrollo integral, motive, y dé oportunidades de crecimiento, fomentando de esta manera la productividad, la comunicación y el trabajo en equipo como elemento clave de la cultura organizacional.

El principal reto de los directivos es convertir su institución en una organización, ágil y flexible que se adapte con éxito a la globalización y a los constantes cambios del entorno, así como crear programas y herramientas específicas en el desarrollo de competencias clave, en las que sea básico el capital intelectual que permita contar con equipos de trabajo de alto rendimiento, reforzando la comunicación y el compromiso.

Preguntas de aplicación

1. ¿Cuál es uno de los elementos más importante para la toma de decisiones?
2. ¿Cómo participa el proceso de percepción en la toma de decisiones?

Referencias bibliográficas

- D Aprix, Roger *La comunicación para el cambio*, Granica, México 1999.
- Dudikoff, *Elementos de Psicología*, México., 1994.
- Gil Villegas Francisco, *Liderazgo*, ED. Instituto de Capacitación Política, México, 1990.
- Hampton, David R. *Administration*, México McGraw-Hill. 1991.
- Hiks Herbert G., *Administración de organizaciones*, ED. CECSA, México, 1977.
- Jung Carl, *Diportable Jung*, New York De Campbell, 1992.
- Knickerbocker, *Dirección y Concepción de un líder*”, Lecturas Selectas, 1990,
- Koonts, Harold Heinz Wehrich, *Administración, una perspectiva global*, Mc Graw Hill, 1998.
- Llano Cifuentes, Carlos. *Análisis de la acción directiva*. Limaza. , México 1992
- Lucas Marín Antonio, García Galera Carmen, Ruiz San Román José Antonio, *Sociología de la comunicación*, Editorial Trotta, Madrid 1999.
- Petersen, Elmore. *Et al. Organización y dirección de empresas*, México, editorial Hispano-Americana,
- Piñuel Raigada José Luis, Gaitán Moya Juan Antonio, *Metodología general, conocimiento científico e investigación en la comunicación social*, Editorial Síntesis, Madrid 1995.
- Ramos Padilla Carlos G., *La comunicación, un punto de vista organizacional*, México, Trillas, 1991.
- Robbins Stephen P., *Comportamiento organizacional* Prentice Hall, México, 1991.
- Stoner James A. F, R, Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr., *Administración*. Prentice Hall, 1996.
- Zataráin Irma Murguía, *Redacción e investigación documental*, UPN, México, 1990.

Tema 5. Evaluación y control

Por Jesús Ríos Martínez



Resumen

Las herramientas del gerente deben incluir técnicas para obtener información cuantitativa sobre su propio desempeño, de manera que sea posible contar con elementos para determinar si está en lo correcto o debe hacer ajustes. De contarse con instrumentos sólidos para este propósito, se puede conformar un ciclo que permita dar seguimiento a la labor del gerente a lo largo de un periodo más amplio.

La información obtenida a través de estos instrumentos debe permitir variedad en las posibilidades de combinación y análisis. Por ello, los procesos que a continuación se describen se pueden adaptar según sus necesidades y requerimientos. Es decir, este documento debe apreciarse como un texto que se puede aprovechar más en la medida en que se vaya adecuando a las características y situaciones de su propio entorno laboral.

Tema 5. Evaluación y control

Por Jesús Ríos Martínez

La calidad es un compromiso establecido para compensar en forma óptima una necesidad, de ahí que la calidad total sea un compromiso sin restricciones y que en muchos organismos se ha considerado como una premisa de trabajo para ofrecer servicios que resuelvan, con un nivel de excelencia, las demandas de los usuarios.

El desarrollo, aplicación del concepto y las experiencias prácticas en una organización provienen del mismo directivo ante diferentes expectativas y responsabilidades. No se trata de conformarse con la visión empresarial, gerencial o industrial que implican las propuestas del control total de calidad; para el presente trabajo fue necesario retomar sus ideas, principios y postulados básicos y pasarlos por un tamiz que consideró la factibilidad de su aplicación y que también tomó en cuenta el factor humano, tanto del que toma las decisiones como del grupo de trabajo que las ejecuta.

No se trata de conformarse con la visión empresarial, gerencial o industrial.

La definición de la calidad debe tener signos particulares de acuerdo al lugar donde se emplea y, en gran medida, debe conservar una apertura para integrar nuevos elementos, incorporar modificaciones e incluso debe incluir la posibilidad de generar nuevos postulados. El concepto de calidad tendrá que reflejar claramente el propósito de ofrecer servicios que satisfagan las demandas de los usuarios. Es en esta idea de satisfacción de las demandas, quizá, donde los organismos deben concretar su objetivo de brindar atención de excelencia.

La posibilidad de contar con información para la calidad supone, de inicio, aceptar las dificultades para su integración y los problemas para describir sus variadas facetas, además de agregarle el requisito de que sea confiable y válida. Para un bosquejo de esta información se pueden plantear cuando menos cuatro vertientes: dos que se refieren al momento en el que se busca, y dos remiten a la clase de datos que se conjuntan; en cualquiera de estas vertientes se podrá contar con un cuerpo de datos, cifras e interrelaciones como soporte de las decisiones en un programa enfocado al logro de la calidad.

Esta etapa salva el problema circular de no iniciar un programa porque no se cuenta con información y de no contar con información porque no existe un programa.

Entre las vertientes que hacen referencia al momento está la que se refiere a la información inicial, anterior al inicio del programa, y que en cierto sentido se identifica con un diagnóstico. Esta etapa salva el problema circular de no iniciar un programa porque no se cuenta con información y de no contar con información porque no existe un programa. Cuando se parte de un diagnóstico situacional

sobre los recursos humanos, materiales y financieros, así como de la interacción que se da entre ellos para obtener los productos o servicios que brinda el organismo, se construyen los cimientos de un proyecto de información con el fin de controlar la calidad.

Si bien es válido partir de un diagnóstico para comenzar un programa, no ocurre lo mismo cuando en etapas subsecuentes únicamente se disponga de la información derivada de él. Es por ello que se plantea la otra vertiente referida al momento, la cual está constituida por la información disponible una vez que se ha iniciado un programa para la calidad; este conjunto de datos estará relacionado con la evaluación permanente del proceso.

Para aclarar el punto anterior hay que recapitular sobre la relevancia de una evaluación. Después de tener el diagnóstico y haber implantado un programa, la tarea siguiente consiste en obtener información sobre el grado de avance, los cambios que se han presentado, los cuellos de botella, la reacción del trabajador ante el programa, los beneficios, el aprovechamiento de tiempo, los recursos y los resultados. También en esta etapa —en este momento— interesa conocer la situación del usuario. Para ello es necesario:

- Con un proceso eficiente que indique el resultado de las acciones directivas, con el propósito de estimular el desempeño y prever, a través de técnicas de *semaforo*, situaciones que presenten desviaciones importantes.
- Hacer un tablero de control que muestre el resultado por unidad operativa, por zona o por grupo de unidades operativas.
- Comparar las metas con indicadores de volumen, a fin de obtener una idea real del desempeño de la unidad operativa, zona, o conjunto de unidades.

Las habilidades gerenciales que se proponen en este documento tienen como propósito medir resultados y *monitorear* lo que sucede en el área de desempeño operativo del organismo. Se parte del principio de evaluar la estructura, el proceso y los resultados; en este tenor se presentan tres tableros de resultados que, como su nombre lo indica, mide a través de indicadores la evolución de las cifras por cada área de su responsabilidad y las evalúa con un método ágil y eficiente. Los dos tableros restantes son producto de dos encuestas, una interna y otra externa hacia los usuarios; en ellas se califica la estructura y los procesos de atención.

Se parte del principio de evaluar la estructura, el proceso y los resultados.

Esta metodología arroja los siguientes beneficios:

- Es una metodología sencilla, que no requiere trabajo extraordinario para su implantación.
- Se obtiene el control periódico del comportamiento de proyectos o de acciones programadas.
- Permite la prevención.

- Utiliza la técnica de semáforo acorde a las normas de calidad.
- Permite el estímulo del personal del nivel operativo que tienen un desempeño destacado.
- Permite el seguimiento de factores que requieran un análisis mayor por zona económica.
- Se pueden agregar al sistema múltiples variables o indicadores que se requiera vigilar.
- Da una perspectiva global de lo que sucede en el ámbito de las funciones de la institución.
- Permite el análisis y se puede dar seguimiento a las medidas correctivas.
- Se mide el desempeño del personal del nivel operativo en el contexto de su ámbito de trabajo.
- Los órganos internos de control indican que la revisión del desempeño se realice a través de sistemas que midan la eficiencia.

Es importante reconocer que con el *monitoreo* de la función directiva tenemos los siguientes beneficios:

- Una sola información.
- Estandarización de indicadores.
- Estandarización de criterios:
 - De análisis.
 - De agrupamiento.
 - De fórmulas.
 - De presentación.
 - Facilita la toma de decisiones a nivel directivo.

5.1 *Monitoreo* de la función directiva

La evaluación de las actividades tiene dos propósitos fundamentales. Por un lado, como una medida de prevención que permite estar alertas a situaciones de riesgo. En ese sentido, la medición es un elemento fundamental en el quehacer diario. Por otra parte, es indispensable el *monitorear* las actividades, por ejemplo las inherentes a la cobranza como es el aspecto financiero institucional, del que en gran parte depende de una cobranza eficiente. Es conveniente establecer que la función de la Dirección en el terreno operativo es sustantiva en el engranaje de la organización, en donde los criterios para evaluar su función deben de ser críticos, ya que los modelos de organización institucional dependen en gran medida de recursos que deben de cobrarse en tiempo, con disciplina y sobre todo con un gran sentido ético en la atención al usuario.

Este concepto nos permite definir a un sistema que nos dé elementos para reaccionar ante eventualidades producto de la situación económica de una zona,

reconocer problemas administrativos o una mala calidad del servicio que altera la buena marcha de la función.

El sistema de *monitoreo* de la función operativa nace como una preocupación por encontrar un mecanismo eficiente que responda a la pregunta de cómo medir la calidad. De ahí que el razonamiento sea el siguiente: el objetivo primordial al medir los eventos sociales es evaluar cuantitativamente las diferencias y semejanzas que existen entre individuos, grupos o poblaciones, lo mismo que para conocer cuáles atributos aparecen en mayor o menor grado en ellos.

Para afirmar que una medida es sistemática deben cumplirse requisitos que no dejen duda sobre la claridad del objeto de estudio, las propiedades que éste tiene y las reglas mediante las cuales habrá de ser medido. Así, puede entenderse por medición el procedimiento mediante el cual se asignan números a las propiedades, atributos o características de los objetos, estableciendo las reglas específicas sobre las que se fundamentan tales asignaciones.

La preocupación por el mejoramiento de la calidad implica la necesidad de medir qué pasa entre las diferentes áreas y servicios. Sin embargo, se presenta el problema de la identificación de la medición con aspectos fácilmente cuantificables asociados a la frialdad de los números y casi siempre se olvidan los aspectos subjetivos, como las actitudes, opiniones y expectativas que también son susceptibles de medirse.

Los instrumentos de medición que se utilizan son dos: por una parte el aspecto cuantitativo proveniente de los sistemas institucionales, encargados a la Dirección o área específica del organismo, y en segundo lugar la encuesta que se realiza tanto internamente como a los usuarios de los servicios.

A fin de exponer un caso que haga más elocuente la explicación sobre el sistema de *monitoreo*, las siguientes páginas contienen ejemplos de su aplicación en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

OBJETIVOS DEL MONITOREO

Objetivos generales

- ❖ Crear un mecanismo de medición de los resultados y de la calidad en la prestación de los servicios de la Dirección del organismo a nivel nacional, reconociendo el esquema cambiante de las diversas zonas del país.
- ❖ Conformar un sistema en base a indicadores y encuestas que permitan la propuesta de acciones de mejora a los procesos involucrados de la función.

Para afirmar que una medida es sistemática deben cumplirse requisitos sobre la claridad del objeto de estudio, las propiedades que éste tiene y las reglas mediante las cuales habrá de ser medido.

Objetivos específicos

- ❖ Analizar y diseñar un sistema que responda a las características específicas del ámbito institucional, utilizando para ello la infraestructura existente tanto de recursos como de sistemas institucionales.
- ❖ Implantar el sistema a nivel nacional, funcionando éste en las áreas operativas, a nivel estado, regional y nacional.
- ❖ Precisar los indicadores de evaluación por función específica dirigido a la actividad propia del organismo.
- ❖ Detectar los aciertos y las debilidades dentro del ciclo del proceso de la función, de tal forma que se dé origen a un proceso transparente y efectivo de compensaciones.

Metodología para realizar un sistema de *monitoreo*

Para la elaboración de un proyecto de esta naturaleza es necesaria una metodología compuesta de diversas técnicas y estrategias. La estrategia del desarrollo del sistema se describe en el esquema de la Figura 7.

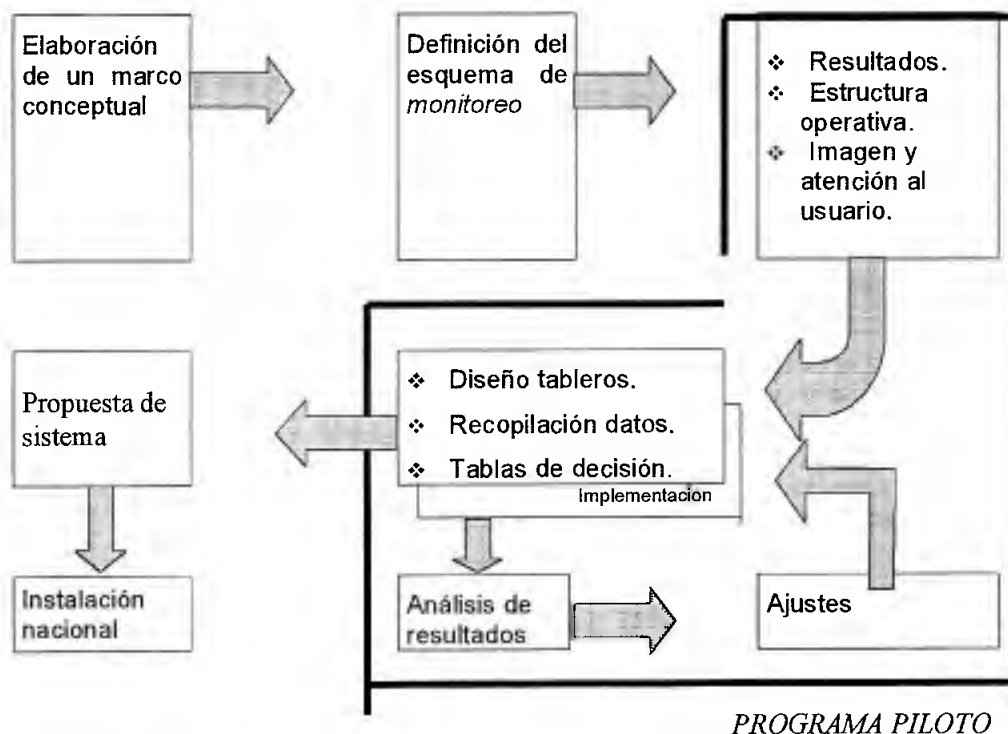


Figura 7. Diseño metodológico del sistema de *monitoreo* de la función directiva (I)

Es importante comentar que el sistema se basa en el concepto de conocer a profundidad una acción, lo cual depende de los recursos dados por su infraestructura. Sus actividades están definidas por sus procesos, de los que se obtienen resultados traducidos en indicadores (Figura 8).

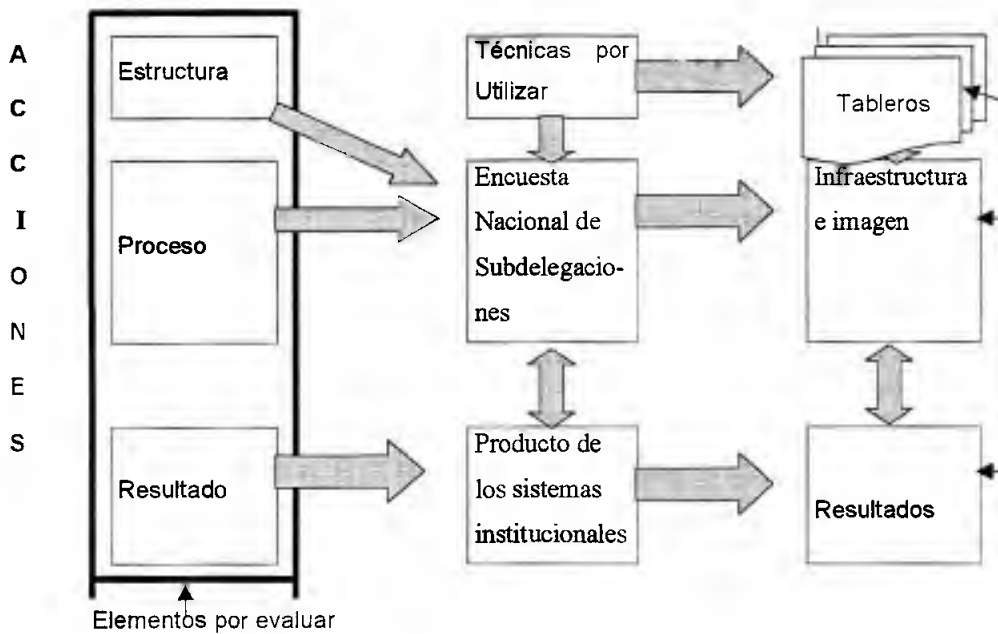


Figura 8. Diseño metodológico del sistema de *monitoreo* de la función directiva (II)

Es necesario identificar las principales fases en el proceso de la función, a fin de señalar las áreas en las que se deberán establecer mayor profundidad en la definición de indicadores y de actividades sustantivas. En la etapa inicial de identificación también se lleva a cabo una revisión de indicadores con su peso específico en la función del organismo, actividad que exige la participación de los directamente responsables de la función normativa. Esta parte metodológica es de suma importancia en el diseño ya que en su determinación se basan conceptos básicos de la operación del sistema para fines de compensaciones y estímulos (Figura 9).

En la etapa de identificación se lleva a cabo una revisión de indicadores con su peso específico en la función del organismo.

Tabla de indicadores y / o metas de la Dirección de la organización y su peso específico por área de desempeño y ponderación total.

(se cita ejemplo)

Dirección "A"	Indicadores o metas	Peso específico en la función de la Dirección "A"	
		Ponderación por coordinación	Ponderación total
Coordinación "a"	99% de eficiencia en movimientos afiliatorios.	25 %	8.25 %
	70% de movimientos afiliatorios en dispositivo magnético.	25 %	8.25 %
	Mantener vigentes 330,000 contratos del seguro de salud familiar.	20 %	6.6 %
	Celebrar 110,000 nuevos contratos del seguro de salud familiar.	10 %	3.3 %
	Incorporar 2,000 patrones al sistema desde su empresa.	10 %	3.3 %
	Aplicar números. de seguridad social a 500,000 trabajadores eventuales del campo.	10 %	3.3 %
Subtotal:		100 %	33 %
Coordinación "b"	Pago oportuno (91.85%).	20 %	6.8 %
	Pago al segundo mes (98.17%).	60 %	20 %
	Mora en días de emisión (25.70).	20 %	6.8 %
Subtotal:		100 %	34 %
Coordinación "c"	Alcanzar 60% de C.O.P. Cobradas vs. Determinadas.	25 %	8.25 %
	Alcanzar \$2,165'991,976.88 en C.O.P. Determinadas.	25 %	8.25 %
	Regularizar 2'1134,080 Trabajadores.	25 %	8.25 %
	Revisar 239,910 patrones.	25 %	8.25 %
Subtotal:		100 %	34 %
Total de metas: 13			
TOTAL:			100 %

Figura 9.

Como lo hemos comentado, el sistema se basa en dos técnicas, una es a través del uso de la encuesta para alimentar a los tableros de imagen, atención al usuario e de infraestructura, y la otra es el uso de un archivo conformado por todos los sistemas normativos de función de la organización que maneja cada área del organismo.

Estructura, proceso y resultado

Del análisis de los puntos anteriores puede deducirse que la evaluación de la calidad consiste en un juicio sobre el proceso de la atención que proporcionan los técnicos

y profesionales, en forma individual o colectiva. No obstante, resulta difícil obtener información directa sobre el proceso, por lo cual es común inferirla a partir del estudio de la estructura o el resultado. Aunque no es el caso de esta encuesta, conviene abrir un paréntesis para aclarar qué se entiende por estructura y resultado, para retomar después el proceso de la función del organismo.

Resulta difícil obtener información directa sobre el proceso, por lo cual es común inferirla a partir del estudio de la estructura o el resultado.

La Estructura se define como los medios materiales, financieros y humanos para proporcionar el servicio; incluye el número, la distribución y las aptitudes del personal, así como su forma de organización y control; el espacio, el equipo y los medios físicos.

Dentro de la estructura también se consideran las normas institucionales para la prestación del servicio así como la labor de coordinación y supervisión de los directivos, en general, las condiciones que permiten u obstaculizan la prestación adecuada de los servicios. Conviene poner en claro que las características estructurales facilitan una mejor atención pero no la garantizan y que, curiosamente, gran parte de los estudios sobre los servicios del organismo se basan en estas características para derivar conclusiones sobre la calidad.

El concepto de resultado se hace referencia a los servicios y procesos que pueden atribuirse a cada una de las funciones del organismo, expresados éstos en indicadores, metas y cifras que se muestran en la Figura 3. El análisis del resultado se muestra en diversas formas, ya sea comparativo, entre el área del nivel operativo o entre las mismas de la región, entre otras múltiples opciones. Es importante mencionar que cada dato o indicador consignado juega una posición en el contexto nacional o regional, esto sin duda, permite la competencia y observar tendencia que nos ayuden a prevenir resultados negativos con supervisiones o acciones a tiempo.

Cada dato o indicador consignado juega una posición en el contexto nacional o regional.

Definidos los conceptos de estructura y resultado queda claro que el proceso es el punto de enlace entre ellos y que se da básicamente en el ámbito de un organismo (célula operativa) desde el momento en que el usuario demanda un servicio hasta que éste se le proporciona o se le niega; supone, además, una permanente interrelación entre el usuario y los profesionales técnicos de la función del organismo, así como una actitud de bienestar o rechazo derivada de esta interacción. Los estudios sobre la calidad de los servicios ante la dificultad de valorar simultáneamente estos elementos, tienden a especular sobre lo que pasa en el proceso a partir del análisis del resultado y la estructura, convirtiendo a aquél en una especie de caja negra, por lo cual se utiliza la encuesta como una forma de obtener información básica del prestador del servicio y del usuario.

En la encuesta utilizada para la conformación de los tableros de infraestructura, imagen y atención al usuario, se dirigen los esfuerzos a la evaluación del proceso, presuponiendo que en él se puede valorar al mismo tiempo la calidad y la calidez

de un servicio. Se lleva a cabo con el personal de la célula operativa que está en contacto directo con el usuario. Derivado de lo anterior, la propuesta metodológica se resume en lo siguiente:

El sistema de *monitoreo* de la función directiva consiste básicamente en el manejo de tres tableros: de resultados, infraestructura e imagen y atención al usuario. El primero de ellos se obtiene como producto de los sistemas institucionales del organismo, mismo que cada área maneja. Esta información se resume por célula operativa, con resultado a nivel estado y región de los indicadores y metas que se establezcan como básicos para medir la función de cada uno de sus procesos.

Los otros tableros se hacen utilizando la técnica de la encuesta en cada una de las células del nivel operativo que permita su agrupamiento por estado y región, en los apartados siguientes se define el proceso de integración del sistema.

5.2 Tablero de control

Modelo conceptual del *monitoreo* de la función directivo

El *monitoreo* de la función directiva, como lo hemos comentado, se basa en el uso de los tableros, mismos que tienen un diseño común que permite la vinculación entre ellos. Así se puede hacer un análisis profundo entre causa-efecto, ya que se puede observar un buen resultado en cifras y conocer la opinión de los usuarios a los que se les ha dado el servicio, y sobre todo la imagen que se está proyectando, tanto de las instalaciones donde se atienden hasta el trato personal que están recibiendo (ver Figura 10). Lo importante no es solamente lograr un buen resultado, sino proporcionar servicios de calidad.

Lo importante no es solamente lograr un buen resultado, sino proporcionar servicios de calidad.

En los tableros también se verán reflejados los planes de mejora, las recomendaciones de las áreas de control y los directivos, tanto regionales como normativos, podrán observar si las estrategias están siendo adecuadas para la mejora y calidad de los servicios que tiene encomendados la Dirección específica del organismo.

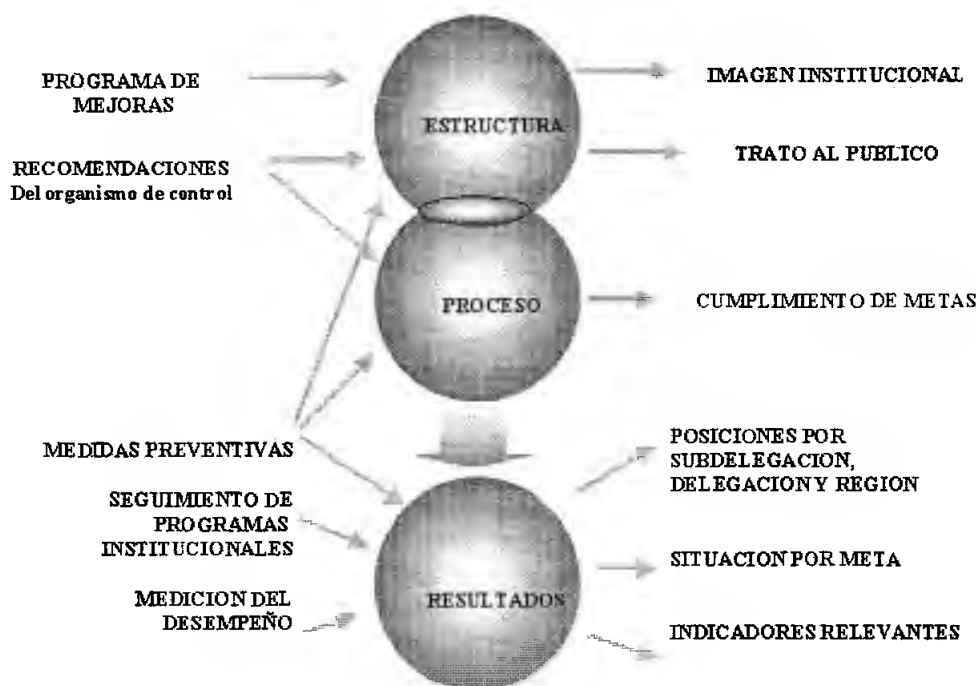


Figura 10

Diseño conceptual del sistema de *monitoreo* de la función directiva

El diagrama de la siguiente página sintetiza el diseño y los elementos necesarios para la creación de los tableros.

Ejemplo del sistema de *monitoreo* de la función directiva aplicado al Instituto Mexicano del Seguro Social en sus funciones de afiliación, cobranza y fiscalización.

5.3 *Semaforeo*

Tabla de semaforeo por meta o indicador

El *semaforeo* es una técnica que nos permite visualizar los resultados obtenidos y que al compararlo con un estándar o un promedio nacional o regional su diferencia cae en un parámetro que de acuerdo al porcentaje de diferencia, ya sea mayor o menor, se encuentra de color como un semáforo.

Diseño conceptual del sistema de *monitoreo* subdelegacional
 Tablero de resultados

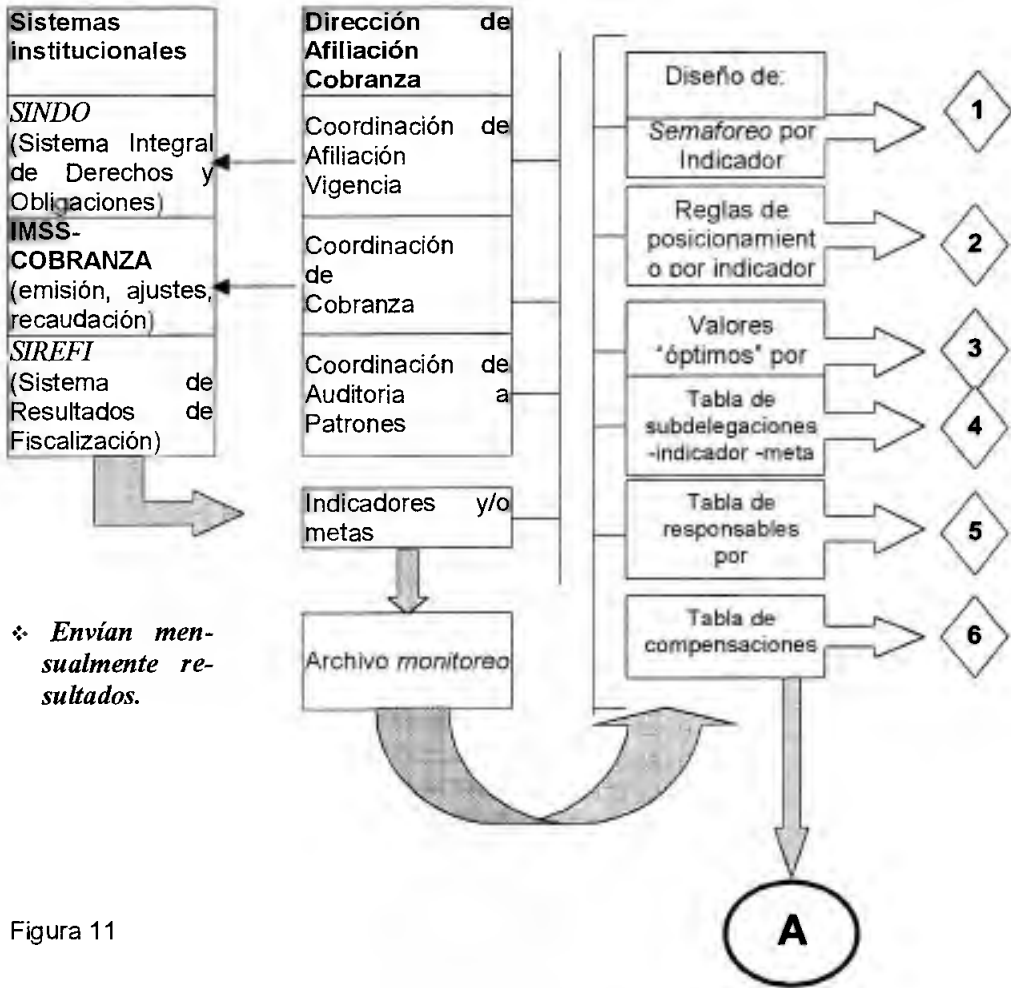


Figura 11

	Meta	Valor de la meta	Verde	Amarillo	Rojo	Azul
1	Eficientar hasta más de un 99% la recepción de movimientos afiliatorios.	99%	≥ 99%	<99% hasta 98%	< 98%	
2	70% de movimientos afiliatorios en dispositivo magnético.	70%	≥ 70%	<70% hasta 50%	< 50%	
3	Mantener vigentes 330,000 contratos del seguro de salud para la familia.	Avance mensual porcentual acumulado	≥ 100	<100 hasta 90%	< 90%	> 200%
4	Celebrar 110,000 nuevos contratos del seguro de salud para la familia.	Avance mensual porcentual acumulado	≥ 100	<100 hasta 90%	< 90%	> 200%
5	Incorporar 2,000 patrones desde su empresa.	Avance mensual porcentual acumulado	≥ 100	<100 hasta 90%	< 90%	> 200%
6	Aplicar números de seguridad social a 500,000 jornaleros agrícolas.	Avance mensual porcentual acumulado	≥ 100	<100 hasta 90%	< 90%	> 200%
7	Pago oportuno.	Meta mensual por Subdelegación	≥ Valor de la Meta	< Valor de la Meta hasta un punto porcentual abajo del valor de la meta	< Un punto porcentual abajo del valor de la meta	
8	Pago al segundo mes.	Meta mensual por Subdelegación	≥ Valor de la meta	< Valor de la meta hasta un punto porcentual abajo del valor de la meta	< Un punto porcentual abajo del valor de la meta	
9	Mora en días de emisión.	Meta mensual por Subdelegación	≤ Valor de la Meta	> Valor de la Meta hasta 10% arriba del valor de la meta	> 10% Arriba del valor de la meta	
10	COP determinadas vs cobradas.	60%	≥ 60%	< 60% hasta 50%	< 50%	
11	COP determinadas.	100% Meta mensual por Subdelegación	≥ 100	< 100 hasta 90%	< 90%	> 200
12	Patrones revisados.	100% Meta mensual por Subdelegación	≥ 100	< 100 hasta 90%	< 90%	> 200
13	Trabajadores regularizados.	100% Meta mensual por Subdelegación	≥ 100	< 100 hasta 90%	< 90%	> 200

Figura 12. Ejemplo tabla de *semáforo*. Metas en materia de afiliación cobranza de la seguridad social en México

Reglas de posicionamiento por indicador

Esta técnica es un *símil del ranking*, es decir, una competencia donde cada indicador se relaciona con la posición que ocupa, como número definido de células operativas distribuidas a nivel nacional con su meta establecida “juega” las veces que se establezcan en el número de indicadores básicos y de acuerdo a la posición se suman dando el que menos tiene el primero lugar nacional. Por ejemplo:

SUBDELE- GACIÓN (Lugar Nac.)	META 1		META 2		META 3		META 13		TOTAL
	Valor	Posición Nac.	Valor	Posición Nac.	Valor	Posición Nac.	Valor	Posición Nac.	Suma posición Nac.
1	100%	1	40%	1	20	3		2	7
2	99.5%	2	37%	3		2		1	8
3	98.3%	3	39%	2		1		3	9

Figura 13

Valores óptimos por indicador o meta

Esta tabla se define con cada coordinación normativa, dando el valor que se persigue en cuanto al tiempo, ya que el tablero de resultados se procesa una vez al mes y cada mes tiene porcentajes o números óptimos diferentes. Por ejemplo:

Metas

1. Eficientar hasta más de un 99% la recepción de los movimientos afiliatorios.
2. Recibir hasta más de un 70% los movimientos afiliatorios por dispositivo magnético.
3. Mantener vigentes a 330,000 contratos del seguro de salud para la familia (a evaluar al final del año 2000).
4. Celebrar 110,000 nuevos contratos del seguro de salud para la familia.
5. Incorporar a 2,000 patrones desde su empresa.
6. Aplicar números de seguridad social a 500,000 trabajadores eventuales del campo (jornaleros agrícolas).
7. Pago oportuno (91.85%).
8. Pago al segundo mes (98.17%).
9. Mora en días de emisión (25.70).
10. Alcanzar 60% de cuotas obrero patronales cobradas vs determinadas.
11. Alcanzar \$2,165'991,976.88 en cuotas obrero patronales determinadas.
12. Regularizar 2'134,080 trabajadores.
13. Revisar 239,910 patrones.

Tabla indicador–meta

El indicador óptimo que sirve de comparación con el total obtenido para cada meta se establece con un criterio diferente, ya que cada uno de ellos tiene concepción y forma de comportamiento también diferente.

Cada indicador o meta es un estándar, es decir, el punto adonde se quiere llegar. En el ejercicio de la actividad, la diferencia se califica con las técnicas de semáforo

Para llegar al estándar existen dos métodos de trabajo.

que comentamos. Para llegar al estándar existen dos métodos de trabajo: uno es el que se da bajo el concepto de base cero que consiste en tomar todas las condiciones para llegar al mejor indicador o meta; no interviene ni los promedios ni la historia de lo que se hizo con anterioridad. Es un estudio por expertos que nos dice tomando en consideración X o Y elementos podemos llegar a ese ideal. El otro método es el tradicional, tomando en consideración el promedio nacional o estatal o regional y contra ese se compara el ejercicio real.

Tabla de responsables por subdelegación

Este archivo se actualiza constantemente y la información básica es como sigue, tomando como ejemplo una de las 133 subdelegaciones del IMSS.

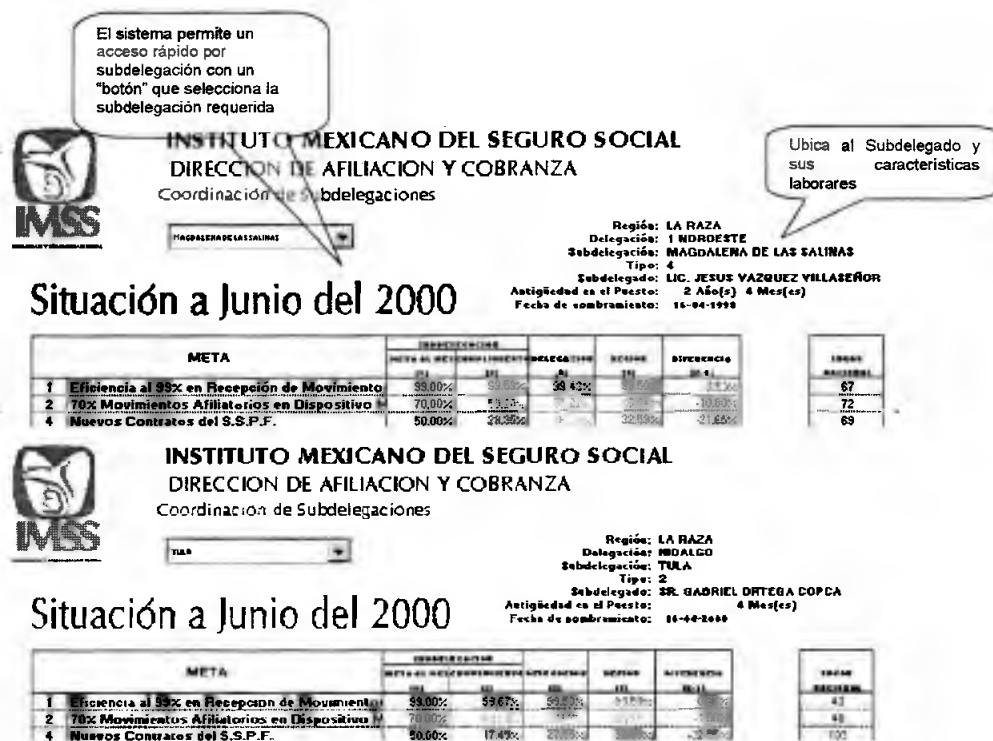


Figura 14. Tablero de resultados subdelegacional

Tabla de compensaciones

Las compensaciones funcionan de la siguiente forma:

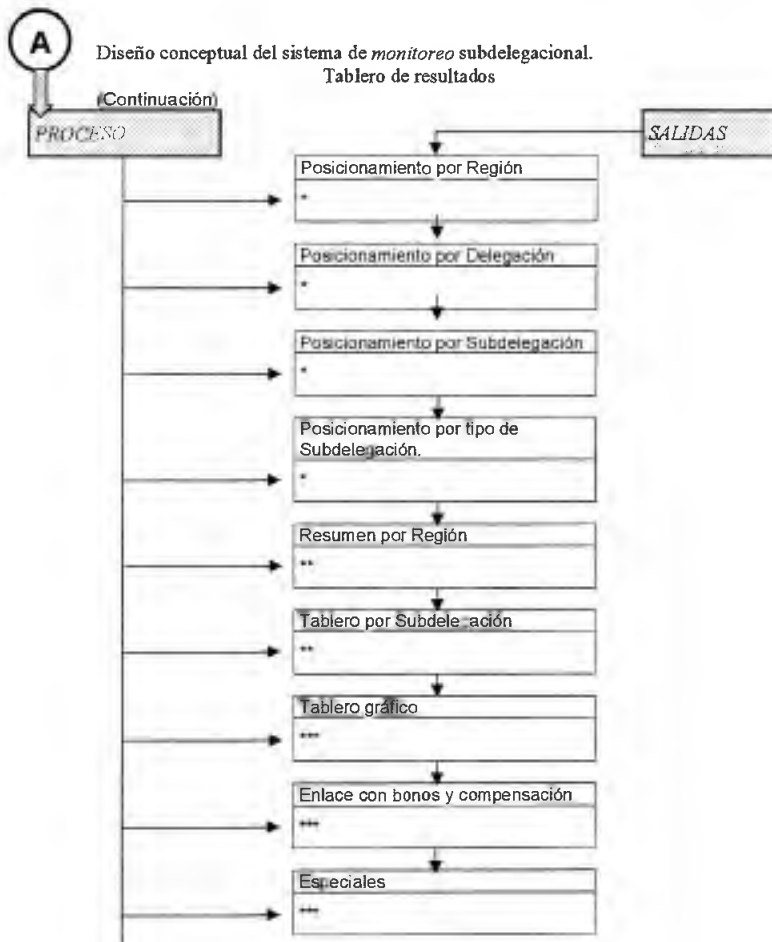
- Cada indicador-meta tiene un valor en porcentaje que todos suman el 100%.
- Cada meta genera puntos de acuerdo a la cifra obtenida por Subdelegación.
- La suma de los puntos entra en una tabla de compensaciones, misma que se calcula mensualmente y se paga por trimestre.



DIRECCIÓN DE AFILIACIÓN Y COBRANZA
COORDINACIÓN DE SUBDELEGACIONES BONO DE PRODUCTIVIDAD JUNIO 2000
DIRECCIÓN REGIONAL LA RAZA

	TIPO	DELEGACIÓN	ACTIVIDAD	CONTRIBUCIÓN	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	
	OTRO	EN LA RAZA	DE 1997-2000	DE 1997-2000	DE 1997-2000	DE 1997-2000	DE 1997-2000	DE 1997-2000	DE 1997-2000	DE 1997-2000	DE 1997-2000	DE 1997-2000	DE 1997-2000	DE 1997-2000	DE 1997-2000	DE 1997-2000	DE 1997-2000	DE 1997-2000	
DR. JUAN VAQUERO BARRAZA	4	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415
DR. PEDRO RAMOS CENTENO	4	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415
DR. P. JOSEFINA FERNANDEZ DAVILA	4	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415
DR. MANUEL VALDEMAR GONZALEZ BARRERA	4	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415
DR. FRANCISCO GONZALEZ TREVINO	4	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415
DR. GABRIEL ORTEGA COPCA	3	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415
DR. ATANACIO GONZALEZ HERNANDEZ	4	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415
DR. MATEO GONZALEZ MICO	3	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415
DR. P. ALBERTO FRANCO VILLEGAS	3	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415
DR. MOISE OSCAR HERRERA BELTRAN	3	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415
DR. JOSE FRANCISCO BORGUEZ REYES	4	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415
DR. LEONARDO MORALES MARTINEZ	4	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415
DR. P. RAUL ROSALES MORALES	4	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415
DR. JAVIER HUERTA HERNANDEZ	4	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415	05415

Figura 15. Tabla de compensaciones subdelegacional



- * Listado mensual, se presenta posición histórica de los meses del año transcurrido y el último año anterior (tendencia). Los indicadores se incorporan y se presenta el total nacional.
- ** Listado trimestral, se presenta por indicadores y datos básicos del Subdelegado, se envía a cada Subdelegación.
- *** Reportes especiales.

Figura 16.

DESCRIPCIÓN DE LOS TABLEROS

Tablero de resultados

El diseño conceptual del sistema de *monitoreo* de la función directiva –Tablero de resultados- es el siguiente:

Para la construcción del tablero de resultados se lleva a cabo un programa de trabajo que integra las siguientes fases:

Proceso de carga

Esta fase es la más importante en el diseño del tablero ya que se seleccionan los indicadores que se van a medir. En nuestro proyecto se toman los que cada Dirección normativa de la organización se propone como más importantes para la medición de resultados.

Una vez que se llevó a cabo este proceso, se identifica cada indicador con la información que lo produce, de tal forma que pudiera establecerse los siguientes parámetros:

La calidad de los datos es aceptable.

- ¿El sistema que los produce es estable?
- ¿La periodicidad de los datos garantiza tener la información a tiempo?
- ¿Los indicadores establecidos son del dominio de las áreas operativas?
- ¿La estructura institucional reconoce los indicadores como viables de medición de resultados?

Toda esta serie de preguntas se analizan con los directamente responsables de los sistemas de las Direcciones normativas de la organización, y una vez certificadas, los compromisos de envío de información al grupo de desarrollo de acuerdo a un calendario funcional, en cuya elaboración participaron los directamente responsables de los sistemas institucionales. Se instrumenta con las áreas normativas las salidas de sus archivos que a su vez serían las entradas al sistema de *monitoreo* de la función directiva, estandarizando con cada uno de ellos el grado de desglose del nivel operativo de cada indicador y los cortes por estado, región y nivel nacional.

Con lo anterior, se diseña un archivo que contiene la información de los niveles por evaluar, se realizan múltiples pruebas y ajustes hasta contar con un archivo dinámico y susceptible de explotarlo con diversas modalidades y presentaciones.

Información fuente

En esta fase se estudian a detalle los sistemas que producen la información fuente con la finalidad de conocer la congruencia de datos; posibilidad del manejo de la información para la construcción de indicadores; periodicidad de obtención; niveles de agrupamiento de la información y en fin todas las referencias que permitan un manejo adecuado de los datos.

En este sentido, se solicita a cada responsable del sistema que produce la información los datos agrupados y en los formatos de registro que se requieren para su proceso. Un punto importante en esta fase es tener un calendario de flujo de datos hacia el tablero en donde cada área se responsabiliza de dar en la fecha que se acuerde la información necesaria para el tablero de resultados.

Es importante mencionar que cada Dirección normativa del organismo, es responsable de su información y el sistema de *monitoreo* sólo utiliza dicha información y no la cambia por ningún motivo.

Se solicita a cada responsable del sistema que produce la información los datos agrupados y en los formatos de registro que se requieren para su proceso.

Ordenamiento

Con la información basada en las unidades operativas sujetas al *monitoreo* éstas se ordenan de acuerdo a sus características; se clasifican en tipo (tamaño) y se ordenan por estado y región así como por zonas. Estos atributos nos servirán para realizar múltiples clasificaciones. En cuanto a los indicadores seleccionados se estudia con cada área responsable (Direcciones normativas) cuál es el estándar por comparar o el indicador ideal, ya sea un indicador nacional donde todos se comparen, o cada célula operativa tenga su propio estándar. En este sentido los indicadores que sean susceptibles de medirse presupuestalmente se integran al archivo que contenga los datos presupuestales a fin de que cuando llegue el indicador alcanzado se puedan hacer las comparaciones respectivas.

Diseño

En esta fase se elaboran los criterios que califiquen los datos, es decir, si la diferencia entre lo real y el estándar o la meta o presupuesto a obtener, su variación es mayor o menor de “x” porcentaje se establecen los criterios de *semáforo*. Esto es, cuando la diferencia esté en rangos inadecuados aparecerán en rojo; cuando esta diferencia esté en un rango aceptable aparecerá en verde o en amarillo si está en un rango preventivo o próximo a cumplirse.

De la misma forma, cada indicador tendrá un valor de acuerdo a su importancia en relación con la estrategia que se adopte, es decir, si ésta es de Cobranza, los

indicadores que califiquen esta función tendrán mayor valor en el contexto de ordenamiento de posiciones de cada célula operativa.

Archivo maestro

Con todo lo anterior se construye el archivo maestro y se incorporan los criterios de posicionamiento de cada célula operativa por indicador o meta. Asimismo, se integra el puntaje obtenido y se compara con un cuadro o tabla de puntos obtenidos para fines de bonos y reconocimientos. Es por ello que el archivo maestro tiene múltiples vertientes de acuerdo para lo que vaya a ser usado, por lo que es necesario un control estricto.

El archivo maestro tiene múltiples vertientes de acuerdo para lo que vaya a ser usado, por lo que es necesario un control estricto.

Productos

En esta fase se realiza una explotación masiva de los datos utilizando los criterios de ordenamiento y de *semaforeo* integrándose también tendencias, es decir, un comparativo del archivo maestro en diferentes tiempos. De la misma forma se integrara una explotación gráfica para una visualización directiva.

DESCRIPCIÓN DE SALIDAS BÁSICAS

Posicionamiento por región, estado y nivel operativo

El tablero de resultados tiene varios productos que se seleccionan de acuerdo al grado de análisis que queremos. Así, tenemos nacional, regional, estatal y nivel operativo; de cada uno de ellos se presenta el ordenamiento por posiciones, o en orden alfabético. Aquí se presenta el tablero de control de resultados ordenado por posiciones que guardan cada célula operativa con cada uno de sus indicadores o metas y con la ayuda de las técnicas de *semaforeo* aplicadas, se califican si los resultados son o no satisfactorios en avance.

Reportes especiales

El *Tablero de resultados* se construye mensualmente, pero para fines comparativos tiene cortes trimestrales. Aquí podemos observar la tendencia de cada célula del nivel operativo, ya sea a la mejora de resultados o a una caída en los mismos. En este caso, los focos rojos serán en el nivel operativo que después de haber obtenido un lugar, éstas descienden en el ámbito nacional, en ese momento las labores de supervisión deberán darse en estas unidades, ya que como hemos reiterado, estos tableros son preventivos.

A las células operativas cuya tendencia es positiva se les debe reconocer su trabajo, sobre todo los trabajos de mejora que hayan llevado a cabo, a fin de establecerlos en las subdelegaciones que observan menos avance.

A las células operativas cuya tendencia es positiva se les debe reconocer su trabajo.



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
COORDINACION DE SUBDELEGACIONES
EVOLUCION DE POSICIONES POR AVANCE DE METAS
REGION NOROESTE

REGION	DELEGACION	SUBDELEGACION	TRIM	POSICION			EVALUACION		
				1994	1995	1996	A-B	B-C	A-C
NOROESTE	SONORA	NOGALES	3	51	13	11	48	2	50
NOROESTE	SONORA	NAVOJOA	2					0	46
NOROESTE	SINALOA	CULIACAN	4					33	32
NOROESTE	BAJA CALIFORNIA S	LA PAZ	3					5	32
NOROESTE	SONORA	HERMOSILLO	4	10	50	50		-1	29
NOROESTE	SONORA	CIUDAD OBREGON	4					7	18
NOROESTE	SINALOA	LOS MOCHIS	3	83	83	86	-6	23	17
NOROESTE	SINALOA	MAZATLAN	3	37	15	24	22	-9	13
NOROESTE	SONORA	CABORCA	3	125	117	116	39	-29	10
NOROESTE	SONORA	GUAYMAS	3					4	-33
NOROESTE	SONORA	NACUZARI	3					2	4
NOROESTE	BAJA CALIFORNIA	ENSENADA	3	11	11	11	2	2	3
NOROESTE	BAJA CALIFORNIA S	CABO SAN LUCAS	3	79	77	110	-5	1	-4
NOROESTE	SINALOA	GUASAVE	3					22	-5
NOROESTE	BAJA CALIFORNIA	TECATE	3					2	-7
NOROESTE	SONORA	AGUA PRIETA	1	14	10	21	4	-11	-7
NOROESTE	BAJA CALIFORNIA	SAN LUIS RIO COLORADO	2	81	90	89	-9	1	-8
NOROESTE	BAJA CALIFORNIA	TIJUANA	4	16	26	47	-10	-21	-31
NOROESTE	BAJA CALIFORNIA	MEXICALI	4	8	27	45	-19	-18	-37

Figura 19

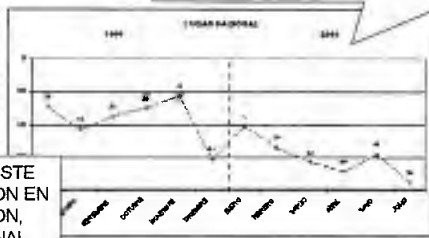
Dada la interactividad del tablero de resultados, éste puede presentar en una forma totalmente gráfica sobre los resultados del comportamiento de cada uno de los niveles del sistema; esto permite tener una visión diferente de aquellos resultados no satisfactorios, y así poder apoyar para mejorarlos.



Estado:	1. B. BURE
Subdelegación:	1. NOROCCIDENTE
Delegación:	1. B. BURE
Subdelegación:	1. B. BURE
Delegación:	1. B. BURE
Subdelegación:	1. B. BURE
Delegación:	1. B. BURE

EL ANALISIS DEL CAMBIO DE POSICIONES PERMITE DETECTAR COMPORTAMIENTOS ERRATICOS Y, DE ESTA FORMA, HACER LLAMADOS DE ATENCION A LAS AREAS NORMATIVAS COMO A LAS MISMAS SUBDELEGACIONES ACERCA DE LOS PROBLEMAS QUE PRESENTAN

AFI	SE	LUGAR NACIONAL
1999	1	1
2000	1	1



LA APERTURA DE ESTE TABLERO CONSISTE EN LA FACIL APRECIACION DE LA SITUACION EN QUE SE ENCUENTRA LA SUBDELEGACION, DELEGACION O REGION A NIVEL NACIONAL

Figura 20. Tablero de resultados gráfico

En estas gráficas se muestra a la unidad estatal con sus células operativas, en la cual se muestra la tendencia, que a su vez indica hacia dónde debemos canalizar esfuerzos. En este caso se presentan zonas específicas en las cuales se puede saber cómo se está trabajando con los indicadores seleccionados y cada periodo puede hacerse la comparación gráfica a fin de observar si las decisiones tomadas son las correctas o van por el rumbo adecuado.

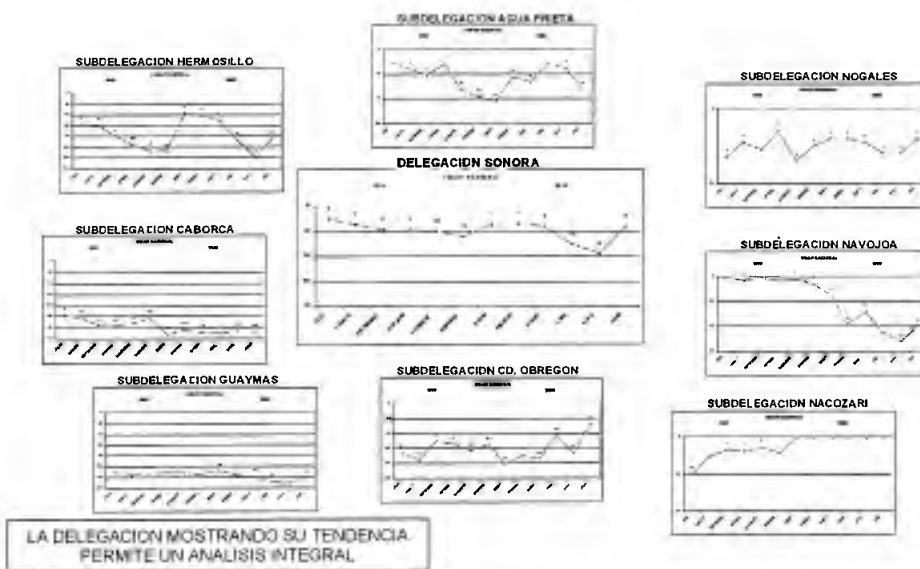
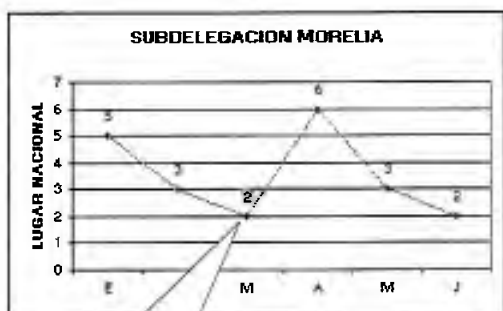


Figura 21. Tablero de resultados gráfico

Siguiendo el zoom de la fotografía, llegamos a la célula operativa en la cual los elementos gráficos nos muestran, al combinarse con el *semaforo* de metas, dónde podemos incidir para mejorar resultados. Las áreas de oportunidad son aquellas que, al comparar un indicador cuya posición a nivel nacional fue en un periodo mejor que la del periodo que se compara la diferencia positiva son avances de los programas y en negativo son oportunidades de que se puede mejorar ya que en algún momento se ocupó una posición mejor.

LA SUBDELEGACIÓN CONOCE SUS OPORTUNIDADES DE MEJORA AL SEMAFOREAR LA TENDENCIA POR META



POSICIÓN DE LA SUBDELEGACIÓN TOMANDO EN CUENTA TODAS LAS METAS EN EL ÁMBITO NACIONAL

META	LUGAR NACIONAL POR META					AREA DE OPORTUNIDAD	
	E	F	M	A	M		
1	29	78	6	29	16	16	
2	70	32	52	69	28	17	56
4	29	22	30	36	32	33	-4
6	44	47	37	47	13	17	27
7	17	7	11	37	9	16	1
8	7	11	9	19	12	12	0
9	50	32	53	48	49	49	-1
10	26	23	16	19	16	16	13
11	43	61	55	49	32	32	-2
12	18	26	31	30	23	23	-12
13	6	17	20	26	26	26	-17
LUGAR NACIONAL	3	2	6	3	2	3	

POSICIONES POR META EN EL NIVEL SUBDELEGACIONAL

Preguntas de aplicación

1. ¿Qué es control?
2. Describa las características del *semaforo*
3. ¿Cuáles los elementos necesarios para realizar un *monitoreo*?
4. ¿Cómo se diseña un tablero de control?

Referencias bibliográficas

Hampton, David R. *Administration*, México McGraw-Hill. 1991.

Hiks Herbert G., *Administración de organizaciones*, ED. CECSA, México, 1977.

Koonts, Harold Heinz Weihrich, *Administración, una perspectiva global*, Mc Graw Hill, 1998.

Llano Cifuentes, Carlos. *Análisis de la acción directiva*. Limaza. , México 1992.

Petersen, Elmore. *Et al. Organización y dirección de empresas*, México, editorial Hispano-Americana.

Piñuel Raigada José Luis, Gaitán Moya Juan Antonio, *Metodología general, conocimiento científico e investigación en la comunicación social*, Editorial Síntesis, Madrid 1995.

Robbins Stephen P., *Comportamiento organizacional* Prentice Hall, México, 1991.

Stoner James A. F., R, Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr., *Administración*. Prentice Hall, 1996.

Zatarain Irma Murguía, *Redacción e investigación documental*, UPN, México, 1990.



EJERCICIOS Y ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

SEGUNDO EJERCICIO

La solución del caso práctico siguiente involucra elementos mencionados en el módulo anterior y requiere del análisis de datos, independientemente de las preguntas que se dan en el cuerpo del mismo. Se solicita que usted analice cuál sería el hospital o unidad operativa que requiere más apoyo en términos de asesoría o *coucheo* y *empowerment*. Al final se le solicita hacer una propuesta de instrumentación de un sistema de *monitoreo*, indicando las pautas de cómo realizarlo, sus etapas y pasos necesarios, así como los elementos de interpretación directiva para que sirva como herramientas de evaluación y control. También debe diseñar un sistema de compensaciones, ya sea utilizando el mismo ejemplo u otro de su ámbito laboral.

Toma de decisiones directivas en un grupo de hospitales utilizando técnicas de *monitoreo*

Una institución de salud requiere hacer un sistema de *monitoreo* para sus hospitales, y ha decidido iniciar con el seguimiento de tres indicadores.

Los hospitales son similares, sin embargo, en los hospitales A, F y H, por sus características, se ha fijado un estándar de cuatro consultas por hora médico.

Para los hospitales E y H.
Cirugía por quirófano de 6.5

Los datos son los siguientes:

- a) El país se divide en dos regiones.
Norte
Sur
- b) Cada región tiene dos delegaciones.
La 1 y 2, para la Norte
La 3 y 4, para la Sur
- c) Cada Delegación tiene dos hospitales.
A y B son de la 1
C y D son de la 2
E y F son de la 3
G y H son de la 4

- d) Los datos son bimestrales por el año 2001 y se requiere medir los servicios de:
- Consulta externa con el indicador de consulta por hora médico.
 - Hospitalización con número de días de estancia.
 - Cirugía por quirófano.

Preguntas:

- a) *Semaforar* las unidades con problemas al igual que la Delegación y Región.
- b) En grupo establecer los criterios por indicador (de los que no se tengan).
- c) Se requiere saber cuál unidad se tiene que supervisar con base a los datos del año 2001.
- d) Establecer un ordenamiento de unidades médicas con base a este *monitoreo*.
- e) Contestar lo requerido en la parte inicial de este ejercicio.

Metodología

- 1.- Buscar el indicador ideal o estándar. Éste puede tener varias expresiones, una de ellas es a través del método estadístico, por ejemplo la media delegacional, regional o nacional. Otra expresión puede ser el estudio de experimentados en la materia que, basándose en su observación, determinen que el estándar es 'x' indicador.
2. Obtener de cada hospital su indicador promedio anual.
3. Hacer la tabla de valores calificando los rangos del *semaforo*. Éste puede ser un porcentaje hacia la izquierda o hacia la derecha. Usted determina el porcentaje.
4. Ordenar las unidades médicas por número de rojos a verdes, de tal manera que aquellas con más rojos tengan prioridad de evaluar o supervisar.
5. A cada indicador se le asigna un valor de acuerdo a su importancia en una escala de 1 a 10. Este valor nos permite contar con un criterio más estricto, ya que es probable que las unidades que tengan mayor puntuación requieran más apoyo.

Los datos son los siguientes:

BIMESTRE 2001

Región Norte	1	2	3	4	5	6
<i>Delegación 1</i>						
Hospital A						
• Consulta hora médico	3.5	3.4	4.0	4.1	2.5	3.1
• Días paciente	3	5	4	5.1	4.0	3.7
• Cirugías por quirófano	6	5	3	5	4	5
Hospital B						
• Consulta hora médico	4.0	3.5	4.1	5.0	5	4.5
• Días paciente	4	3.5	5.0	5.5	4.1	3.1
• Cirugías por quirófano	7	7.5	8	7.6	5.5	4.5
<i>Delegación 2</i>						
Hospital C						
• Consulta hora médico	4.0	2.1	5.1	5.2	6.0	5.5
• Días paciente	4	3.0	4.0	3.5	3.5	4.1
• Cirugía por quirófano	5	5.5	6.0	7.0	4.0	5.0
Hospital D						
• Consulta hora médico	5	5.5	6.0	6.5	5.5	5.5
• Días paciente	3	2	4	2.5	3.0	3.0
• Cirugía por quirófano	5	6	7	7	6	6

BIMESTRE 2001

Región Sur	1	2	3	4	5	6
<i>Delegación 3</i>						
Hospital E						
• Consulta hora médico	4.1	4.3	5.0	5.1	6.0	5.5
• Días paciente	3	3.5	3.0	3.5	4.0	4.1
• Cirugía por quirófano	6	6.5	5.5	6.0	6.5	6.0
Hospital F						
• Consulta hora médico	3.0	2.5	2.0	2.5	2.0	2.5
• Días paciente	4	5	6	6	5.0	5.5
• Cirugía por quirófano	2	1	3	1	2	1
<i>Delegación 4</i>						
Hospital G						
• Consulta hora médico	2.0	2.0	3.5	2.5	3.5	2.0
• Días paciente	5	6	7.5	8	9.1	8.3
• Cirugía por quirófano	3	2	1	1	0	1
Hospital H						
• Consulta hora médico	5	4	3.1	4.0	5.1	4.1
• Días paciente	3.1	4.0	3.5	3.5	3.0	2.0
• Cirugía por quirófano	4.0	5.0	5.1	4.1	2.1	3.4

Módulo III. Plan de desarrollo de habilidades, valor agregado a la gerencia

INTRODUCCIÓN

Este módulo aborda aspectos básicos del desarrollo personal. Dentro de este tema son puntos importantes la identificación de factores como la disciplina, la necesidad de cambio y el área confort. Particularmente éste último representa un gran reto, porque en general no es muy alentador salir del área de confort, toda vez que representa lo conocido o lo cómodo, e incursionar en lo nuevo o en lo que se tiene que enfrentar se convierte en una parte difícil o de imposición.

Para lograr el cambio también es fundamental identificar la inteligencia emocional, enfrentar con “valor” el cambio y utilizar el proceso asertivo. Usted podrá aplicar estas herramientas en su trabajo, en el ámbito familiar y en general en los momentos que tenga contacto con cualquier persona. Las bases de programación neurolingüística que se incluyen en este material también le serán de mucha utilidad en este sentido.

En el tema dos se plantea la importancia de administrar el tiempo, ya que esto permite cumplir con los compromisos, proyectos, citas y, por qué no, pensar en el orden que lleva su vida. Encontrará, asimismo, técnicas para la conducción de juntas y reuniones, pues dar el ritmo adecuado a éstas es un factor en el que puede plasmarse, de manera muy evidente, la mejor administración del tiempo.

Otro apartado de este tema aborda lo referente a capital intelectual. Normalmente se habla de capital como un factor asociado al producto, pero el capital intelectual se describe como parte del talento humano; no es tangible y solo lo vemos como resultado de la transformación en los objetos. También se analiza la importancia de trabajar en equipo y su diferencia con el grupo.

En el tema tres se analiza brevemente la relación de los valores morales con la congruencia que se tiene en todos los ámbitos de la persona. Esto es tanto como decir: “si yo estoy bien, tú estás bien, proyectando ese bienestar en cualquier campo que se ubique la persona”. También se examina la importancia del cuidado de la salud, las consecuencias de mantener el estrés negativo y cómo enfrentar este fenómeno. No pueden quedar fuera de este tema algunos aspectos sobre la imagen personal, ya que es una de las manifestaciones externas de nuestro pensamiento. El material detalla en esta parte cómo la imagen personal influye en tener cierta posición o ventajas competitivas en el mercado laboral.

Por último, en el tema cuatro se presenta un modelo de la planeación estratégica adaptado al ámbito personal. Dicho modelo resalta la necesidad de hacer un auto diagnóstico tanto interno como externo, el planteamiento de objetivos y la importancia de planear nuestra vida. Séneca exponía, 200 años antes de nuestra era, que “cuando no se sabe a qué puerto ir, ningún viento es bueno”. Considere, por tanto, que si usted tiene un objetivo claro sabrá evaluarlo, conocer dónde le faltó esfuerzo o identificar cómo mantenerse en el éxito.



OBJETIVO

- Al finalizar el módulo usted será capaz de elaborar un plan personal, de aplicación en los ámbitos profesional, familiar e individual, que incluya la creación de su escenario futuro deseable y se base en sus habilidades, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

PALABRAS CLAVE

Autodisciplina	Kinestésico
Asertivo	Misión
Auditivo	Orden
Capital intelectual	Organización
Coficiente intelectual	Participar
Comunicación	Proceso de cambio
Confort	Proceso socioafectivo
Delegar	Quita tiempos
Diestrés	Tensión
Disciplina	Triangulo de la salud
Empatía	Valor moral
Imagen	Vender
Inteligencia emocional	Visual

TEMAS

1. Desarrollo personal
2. Manejo de equipos de trabajo
3. Gerencia y familia
4. Plan de desarrollo personal

Autor de todos los temas: José Miguel Hernández Barajas

Tema 1. Desarrollo personal

Por José Miguel Hernández Barajas



Resumen

En este tema se destaca que para lograr el desarrollo personal se requiere de disciplina, asumir riesgos, estar dispuesto a salir de la zona de confort, vencer malos hábitos, etc.; el manejo adecuado de las emociones también es importante ya que tener un buen coeficiente intelectual (CI) no garantiza el éxito en la vida y en el trabajo. Es necesario equilibrar las emociones con el propio CI, para ello se debe tomar conciencia de los estados de ánimo y así tener un buen manejo de ellos, tener capacidad de automotivación y para ponerse en los zapatos de los otros.

Es importante lograr dirigirse con madurez, es decir, lograr una expresión honesta y directa, defendiendo posiciones o ideas sin abusar o herir los sentimientos de las personas con las que se convive. Algunas de las técnicas que ayudan al logro de una expresión asertiva son: disco rayado, banco de niebla, aserción negativa, aserción positiva, interrogación negativa, compromiso viable, auto-revelación, libre información y transmisión bilateral. El desarrollo personal está ligado a una mejor comunicación y para lograrlo es necesario conocer el entorno, ya que hay distintas formas de percibirlo.

Tema 1. Desarrollo personal

Por José Miguel Hernández Barajas

1.1 Desarrollo personal

Uno de los pilares del desarrollo personal es la disciplina, una de las cualidades más importantes que distingue a un triunfador. Es difícil imaginarse a una persona o equipo triunfador que no tenga como bastión la disciplina. Una persona autodisciplinada es confiable y altamente respetada, porque será un buen ejemplo en cualquier lugar. Se sabe que va a ser puntual en sus citas, que será digno de consideración, lo que diga tendrá fundamento y todo trabajo que se encomiende será de calidad. La puntualidad es un factor que evidencia al individuo que lo practica, porque la disciplina le permite discriminar lo correcto de lo incorrecto. Por lo tanto, si recibe una orden que puede dañar a la institución, desobedecerá tal orden, haciendo lo correcto. Se puede decir que el ser disciplinado se manifiesta consigo mismo antes de serlo con los demás.

Otro aspecto importante del desarrollo personal, que se manifiesta cotidianamente en los diversos ámbitos productivos del ser humano, es la modificación o adquisición de conductas, actitudes o formas de pensamiento que son necesarias en determinado contexto y que permitirán un crecimiento en los individuos. El cambio es permanente en nuestras vidas. Somos una generación que nacimos y vivimos en un proceso de mejora constante, un claro reflejo de esta afirmación es que durante el siglo XX se han dado más cambios que en toda la historia de la humanidad. En los últimos años el mundo se ha transformado en forma exponencial y sin embargo sabemos poco acerca del proceso de cambio. De hecho podemos señalar que sabemos más acerca de cómo resistir e impedirlo que acerca de cómo iniciarlo o facilitarlos.

Todo cambio genera resistencia ya que es difícil salir de nuestra zona de confort, éste es un elemento natural del mismo proceso de cambio. El manejo de la resistencia es el punto principal en el aprovechamiento de este proceso de desarrollo. Una de las partes cruciales es la ampliación de nuestra zona de confort, lo que significa ir perdiendo el miedo a nuevos retos e incluso buscarlos nosotros mismos.

El manejo de la resistencia es el punto principal en el aprovechamiento de este proceso de desarrollo.

Cuando nos encontramos dentro de nuestra zona de confort evitamos salir, así lo evidencian frases como: ¿“Para qué...? si así estoy bien”, “Ya me conocen”, “Saben cómo trabajo”, etc., todas estas son nuestras áreas de oportunidad que debemos

vencer dando una respuesta a cada pregunta y pensando en ¿“Qué pasaría si...”?
En los puntos siguientes se analizarán con más detalle estos conceptos.

La eficiencia personal dentro de nuestro desarrollo es apreciable por el porcentaje de logro de objetivos. Para poder hablar de eficiencia se requiere tener definidos los objetivos en forma clara, precisa y medible, es por ello que en este módulo le propondremos estrategias para conseguir el logro de procesos de cambio más efectivos.

1.2 Inteligencia emocional

Esta corriente parte de dos supuestos principales: en primer lugar, de la idea que el ser humano percibe las emociones en forma agradable o desagradable; en segundo lugar, se basa en el supuesto de que, en general y en condiciones normales, se es inteligente y capaz de manejar las emociones. Pero persiste la interrogante ¿qué se entiende por inteligencia emocional? El creador del libro *Inteligencia emocional*, Daniel Goleman (1995) hace referencia a una nueva postura; todavía no es claro si es una nueva escuela psicológica o si, simplemente, diversos autores han comenzado a usar el término como una moda filosófica y económica con respecto a la aceptación que ha tenido el libro de Goleman.

Esta obra intenta recuperar el prestigio de las emociones como objeto digno de estudio. La tesis fundamental que plantea es que las pruebas de inteligencia tradicionales (en donde se obtiene el famoso coeficiente intelectual) miden una serie de habilidades intelectuales que no suelen servir de mucho para afrontar los problemas de la vida.

Es decir, un CI (coeficiente intelectual) elevado no es garantía de felicidad, prosperidad, etcétera, pues no es suficiente para responder con eficiencia frente a los distintos trastornos que se presentan en la vida diaria. Para complementar el CI, Goleman introduce el concepto de CE (coeficiente emocional). La inteligencia emocional incluye habilidades como la capacidad de automotivarse, la perseverancia y el autocontrol. Todo podría resumirse en este último concepto, el control sobre las emociones.

La inteligencia emocional incluye habilidades como la capacidad de automotivarse, la perseverancia y el autocontrol.

La etimología de la palabra emoción remite al movimiento. Las emociones son las que mueven al individuo, lo llevan a entrar en acción. Esto es muy claro en los animales y en los niños. No tanto en los adultos quienes (civilizadamente) han aprendido a separar la emoción de la acción.

Las emociones cumplen una función natural. Con el miedo, explica Goleman, la sangre se retira del rostro (por eso palidece) y se dirige a los músculos de las piernas para facilitar una reacción de fuga ante el peligro. En la ira, la sangre fluye

a las manos, aumenta el ritmo cardíaco y el nivel de adrenalina generando condiciones propicias para una acción enérgica.

Ahora bien, desde las primitivas emociones de los primeros hombres hasta el día de hoy, indudablemente las condiciones de vida han cambiado.

La cultura educa a las emociones. Al niño seudonatural se le va enseñando cuándo son aceptables ciertas emociones y cuándo no. Se le enseña a minimizar ciertas emociones, a exagerar otras; a reemplazar una emoción por otra y a reprimir otras más. Sobre las emociones y sobre cómo educarlas, queda la sensación de que existe mucho por investigar partiendo del enfoque de la inteligencia emocional.

El concepto de la inteligencia emocional postula la noción de inteligencia, tradicionalmente ceñida a una serie de habilidades racionales y lógicas, incorporando una serie de habilidades emocionales, como las siguientes:

1. Conciencia de las propias emociones. Quien no se percata de sus emociones queda a merced de las mismas. Identificar sentimientos al evaluar situaciones pasadas implica una primaria inteligencia emocional. Distinguir un sentimiento mientras está aconteciendo supone una inteligencia emocional desarrollada.

2. Manejo de las emociones. La manifestación de las emociones con impulsos difíciles de controlar es frecuente, de ahí la importancia de adecuarlos a un objetivo. Esta habilidad se puede entrenar como de hecho hacen los actores, quienes son capaces de generarse el estado emocional más apropiado para representar un papel. Aprender a crear un determinado estado emocional son palabras mayores. Se recomienda empezar por intentar controlar la duración de las emociones. Por ejemplo, algo contrario a lo esperado puede desencadenar una emoción de furia; parece inevitable la falta de control, pero esa furia puede durar un minuto, una hora o un día.

*Se recomienda
empezar por intentar
controlar la duración
de las emociones.*

3. Capacidad de automotivación. Las emociones ponen en movimiento, desarrollar la capacidad de entusiasmarse con lo que se tiene que hacer, para poder llevarlo a cabo de la mejor manera, aplacando otros impulsos que desviarían de la tarea mejora el rendimiento en cualquier actividad que se emprenda.

4. Empatía. Aptitud para reconocer las emociones en los demás. Proviene del griego *empathia*, que significa algo así como «sentir dentro», es decir, percibir lo que el otro siente “dentro de su yo”. Los sentimientos no suelen expresarse verbalmente sino a través del tono de voz, los gestos, miradas, etc. La clave para la empatía reside en la destreza para interpretar el lenguaje corporal.

5. Manejo de las relaciones. Así como un paso posterior a reconocer las emociones consiste en aprender a controlarlas, de modo análogo, una instancia ulterior a la empatía estriba en manipular las emociones de los demás.

Esto último promueve la inquietud acerca de la ética, y que las habilidades descritas arriba, una vez desarrolladas, pueden ser empleadas de distintas maneras. Pueden sujetarse a un fin solidario o a una motivación egoísta. La empatía puede ser utilizada por un profesor para mejorar la transmisión de una enseñanza a sus alumnos y por un promotor para ofrecer un producto.

Si se desarrolla el autocontrol emocional y la empatía se puede efectivamente manipular a otra persona que no haya desarrollado estas capacidades. Se sabe cómo hacerla enojar, entristecerla, hacerle sentir miedo o provocarle emociones agradables. ¿Cómo van a canalizarse estas habilidades de manera productiva, de manera que éstas se conviertan en aliadas de los objetivos por conseguir? La inteligencia emocional ha despertado un mayor interés en el ámbito empresarial que en el terapéutico. Identificar las emociones es el primer paso para controlarlas.

Identificar las emociones es el primer paso para controlarlas.

Enlistar la gran cantidad de emociones que el ser humano puede experimentar, ha sido una tarea difícil. Por ejemplo, Davis(1969) halló en el *Thesaurus* de Roget unas 400 palabras en inglés que podían ser empleadas para designar emociones concretas.

Scholberg (1954) trabajó con una serie de 72 fotos representativas de las diversas expresiones faciales que parecen ocurrir en la emoción, tomando en consideración dos dimensiones generales: placer-displacer, atención-rechazo, llegando a diversos resultados.

A continuación se presenta un listado de las emociones humanas de mayor frecuencia:

Apatía	Éxtasis	Amor	Frustración	Angustia	Hostilidad
Cariño	Ansiedad	Impotencia	Indignación	Asombro	Rencor
Impaciencia	Aburrimiento	Euforia	Alegría	Excitación	Alivio
Insatisfacción	Celos	Ira	Desánimo	Bondad	Envidia

1.3 Asertividad

La asertividad no necesariamente debe ser manipular o buscar conseguir a cualquier precio lo que se quiere que la gente realice, sino influir en el comportamiento de otros de tal manera que sea posible defender los propios derechos mientras se reconocen y aceptan los de los demás.

El comportamiento asertivo es la expresión honesta, directa y precisa de opiniones, creencias, sentimientos y deseos en una forma socialmente adecuada y respetando

los derechos personales de quien la emite y quien la recibe. Implica la mejoría en la calidad de las relaciones interpersonales y regularmente genera efectos satisfactorios.

Saber lo que se dice y la forma en cómo se dice, significa mantener la autoestima de ambas partes, haciéndolo así más efectivo que tomar una actitud agresiva o pasiva. La asertividad se basa en la forma honesta en que se expresan los sentimientos, emociones y pensamientos, teniendo en cuenta los sentimientos de las personas y la relación futura con ellas.

De una relación mutua asertiva, donde la honestidad y la preservación de la autoestima fomentan el aprendizaje, se obtiene como consecuencia la evolución del personal. Promover la asertividad debe estimular el respeto mutuo y por consiguiente incrementar las posibilidades de una relación armónica.

De una relación asertiva se obtiene como consecuencia la evolución del personal.

Es fundamental influir de forma eficiente en el comportamiento de sus subalternos sin lesionar la relación. Para ello es necesario estar consciente de utilizar las estrategias asertivas en cualquier terreno y sobre todo en el trabajo, para que de esta forma le ayude a:

- Suministrar una realimentación negativa sin disminuir la autoestima de los subalternos y sin que ninguno de ellos pierda su imagen.
- Que el personal adquiera un mayor compromiso frente a los cambios.
- Usted pueda decir "no" sin crear resentimientos.
- Para que pueda manejar los problemas antes de que los sentimientos entren a desempeñar un papel demasiado importante y, algo sumamente vital, mantener su presión sanguínea dentro de niveles normales.
- Motivar al personal para que sea más asertivo en el manejo de las relaciones interpersonales, con otros integrantes de la organización y con los clientes y proveedores.
- Crear mejores relaciones externas para con la organización.
- Incrementar la efectividad de las relaciones entre departamentos
- Que el grupo trabaje mucho mejor al tener una mayor apertura debido al respeto mutuo que se obtiene como resultado.
- Crear un grupo de ganadores con alta autoestima, lo cual es indispensable para el crecimiento permanente y los logros personales.

- Estimular la autoconexión, ya que los individuos aprenden a asumir una mayor responsabilidad gracias a los efectos que logra su propio comportamiento en las relaciones con los demás compañeros y con el trabajo.

Sin embargo, la verdadera prueba de la propia autoestima y capacidad de ser asertivo radica en ser sincero y honesto, reconocer los beneficios en sus subalternos cuando ellos se muestran asertivos con usted, de manera que usted pueda, a su vez, promover esta conducta. La asertividad es compromiso, respeto, honestidad, lealtad, actos que conduzcan al respeto de todos y cada uno de los integrantes de la organización.

En contraste con la asertividad, el comportamiento no asertivo consiste en la no expresión de mis opiniones, deseos, sentimientos e ideas, lo cual regularmente lleva a permitir que otros decidan por mí o violen mis derechos personales, lo cual genera sentimientos inadecuados para conmigo mismo y los demás. La conducta agresiva, aunque expresiva y aparentemente sana, en realidad implica la violación de los derechos de los demás, por lo que genera también ambientes y relaciones de tensión inadecuadas.

- No asertivo: significa permitir que otros decidan por mí e implícitamente, permitir que se violen mis derechos.
- Agresivo: consiste en la expresión de mis deseos y opiniones en forma directa y clara, pero violando los derechos de otras personas.
- Asertivo: influencia en lograr lo deseado, pero siempre respetando mis derechos y los de los demás.

Las personas tenemos una serie de derechos que van más allá de los derechos constitucionales o los que tenemos por pertenecer a alguna organización. Por ejemplo, todos tenemos derecho a solicitar lo que creemos necesitar, a expresar lo que pensamos, a cambiar de opinión, a sentir determinadas emociones, etc. Nuestros derechos personales y asertivos implican su ejercicio y respeto, incluso de nosotros mismos. Así, usted y quienes le rodean tienen derecho a:

- Ser el primero.
- Cometer errores.
- Ser el juez último de sus sentimientos y aceptarlos como válidos.
- Tener sus propias opiniones y convencimientos.
- Cambiar de idea o de línea de acción.
- La crítica y a protestar por un trato injusto.
- Interrumpir para una aclaración.
- Intentar un cambio.
- Pedir ayuda o apoyo emocional.

- Expresar el dolor.
- Ignorar el consejo de los demás.
- Recibir el reconocimiento formal por el trabajo bien hecho.
- Decir “no” y no sentirse culpable.
- Estar solo aun cuando los demás deseen compañía.
- No justificarse ante los demás.
- No anticiparse a las necesidades y deseos de los demás.
- No estar pendiente de la buena voluntad de los demás.
- Responder o no hacerlo.
- Juzgar el propio comportamiento, pensamiento y sentimiento.

A continuación se presentan varias formas de la técnica asertiva. Es necesario que dicha técnica se practique con sinceridad, ya que esto permitirá un mejor resultado.

Disco rayado

Uno de los aspectos más importantes de ser asertivo consiste en persistir y repetir una y otra vez lo que se desea, sin enojarse, irritarse o levantar la voz; a esto precisamente ayuda la técnica del disco rayado. Se trata de aprender a mostrar persistencia y a aferrarse al tema que se debate, a seguir diciendo lo que se quiere decir, y a hacer caso omiso de todos los intentos de desviar la cuestión por parte de la persona a la que se pretende tratar asertivamente. Con el disco rayado se combate también el hábito de contestar todas las preguntas que se formulen, ya que muchas veces no tienen otra finalidad que la manipulación. La voz debe ser tranquila y apacible, de lo contrario esta técnica no funcionará. Por ejemplo:

Con el disco rayado se combate también el hábito de contestar todas las preguntas que se formulen, ya que muchas veces no tienen otra finalidad que la manipulación.

- Quiero cambiar esta licuadora que compré ayer y no funciona (disco rayado) – ¿Leyó el instructivo para el usuario?-
- Lo que deseo es cambiar esta licuadora que no funciona (disco rayado) -Es posible que no le haya dado un trato adecuado.
- Deseo cambiar esta licuadora que no funciona (disco rayado) -¿Trae su comprobante de compra?
- Sí (mostrándolo) y quiero cambiarla por otra que funcione (disco rayado).
- ¿Por qué no la probó ayer antes de salir de la tienda?
- Lo que deseo es cambiar esta licuadora que no funciona (disco rayado).

Al no contestar las preguntas acorraladoras del interlocutor, éste acaba con los "no" que tenía en la boca y la manipulación se desvanece.

Banco de niebla

Consiste en aceptar cualquier crítica, no contraatacar, no ofrecer resistencia. Es importante no dar justificaciones por el propio comportamiento y no ofrecer

promesas de cambio a los críticos o manipuladores. Al igual que el disco rayado, es una técnica que requiere mucha persistencia. Por otro lado, obliga a escuchar exactamente lo que dice el crítico, enseña a ser buen oyente. Dando después la oportunidad de actuar según el propio juicio y validando o desechando la crítica según se crea conveniente. Ejemplo:

- Veo que no mejora tu forma de vestir.
- Es verdad. Sigo vistiendo como de costumbre (banco de niebla).
- ¡Vaya pantalones! Jamás han visto una plancha.
- Tienes razón, están arrugados (banco de niebla) .
- Arrugados es piropo, están verdaderamente horribles.
- Probablemente tienes razón, realmente están para tirarlos (banco de niebla).
- Además, los zapatos están sucios y no te combinan.
- Es verdad, están sucios (banco de niebla) .
- Por otra parte dudo que funciones adecuadamente en tu trabajo.
- Estoy seguro de que podría mejorar (auto revelación)
- Pareces un tipo de esos que no tienen temple ni personalidad.
- Lo parezco ¿verdad? (banco de niebla).
- No, no lo pareces, lo eres.
- Puede que tengas razón (banco de niebla).
- ¿No eres capaz de decir no cuando eso es lo que piensas? -Tal vez (banco de niebla).

Aserción negativa

Esta técnica consiste en aceptar abiertamente el haber cometido un error y ayuda a modificar los sentimientos de culpa que, por lo general existen después de haberlo cometido. Al existir sentimientos de culpa, se es presa fácil de los manipuladores o de otras personas no asertivas que obligan a pedir perdón por el error cometido y buscar la manera de compensarlo en cierto modo, o bien, a negar dicho error adoptando una actitud defensiva y contra crítica que proporciona al crítico hostil un saco de arena contra el que desahoga agresivamente sus propios sentimientos de frustración.

Al existir sentimientos de culpa, se es presa fácil de los manipuladores o de otras personas no asertivas

Ejemplo:

- ¡Derramaste el café sobre el documento!
- Me lo temía, fue una estupidez de mi parte (aserción negativa)
- No obtuvo usted muy buenos resultados en la junta de trabajo.
- Es verdad, mi actuación no fue muy buena (aserción negativa)
- "Acepto que no sé planear mi tiempo, pero te vengo a avisar que no participaré en el proyecto" (aserción negativa).

Aserción positiva

Consiste en la aceptación asertiva de las alabanzas que nos den (elogios, felicitaciones), pero sin desviarnos del tema central.

Ejemplo:

- "Es verdad, es un tema que domino, pero no voy a dar la conferencia que me piden para mañana" (aserción positiva).
- "Sí, el pastel que hago es muy sabroso, pero no voy a prepararlo para tu fiesta de cumpleaños" (aserción positiva).
- "Tienes razón, soy excelente para el fútbol, pero no voy a inscribirme como miembro de tu equipo" (aserción positiva).

Interrogación negativa o interrogación confrontativa

Consiste en suscitar activamente nuevas críticas sinceras o más información proveniente del crítico. Todo ello de manera serena, sin inmutarse, para sacar provecho (si son útiles) o agotarlas (si son manipuladoras), inclinando al mismo tiempo a nuestros críticos a mostrarse más asertivos y a no hacer uso de trucos manipuladores. Este recurso también permite provocar con serenidad las críticas contra nosotros en el seno de las relaciones familiares y laborales e incidir a la otra persona a expresar honradamente sus sentimientos para mejorar la comunicación.

El empleo del sarcasmo (agresión verbal o reprimida) en la ejecución de la interrogación negativa provoca reacciones agresivas, en lugar de críticas repetitivas por parte de la persona que critica y muy probablemente pondrá fin a la interacción y posiblemente a la relación.

Esta técnica resulta especialmente útil en el trato asertivo con personas del propio círculo íntimo. Induce al interlocutor a expresar sus deseos asertivamente. Ejemplo:

- ¿Qué otras cosas te molestan? (interrogación confrontativa).
- ¿Qué hay de malo en decir: no sé hacer esto? (interrogación confrontativa).
- ¿Por qué te molestas cuando te digo que no me interesa esta propuesta? (interrogación confrontativa).
- No creo que sea buena idea que vayas a pescar el fin de semana.
- No comprendo ¿Qué hay de malo en que yo vaya a pescar? (interrogación negativa).
- Puedes fatigarte demasiado.
- ¿Existe otra razón aparte de ésta? (interrogación negativa)
- No lo sé, la casa olerá mal.
- Querida, aún no comprendo, ¿Qué hay de malo en que yo me fatigue o la casa

huela mal? ¡Debe haber otra razón por la que no quieras que yo vaya a pescar! (interrogación negativa).

- Por supuesto que la hay, (es probable que en este caso la esposa quiera ir a algún otro lado y quiere manipular en lugar de expresar asertivamente sus deseos).

Compromiso viable

Cuando los dos interlocutores se muestran asertivos, ocurre simplemente que el conflicto se establece en torno a los datos reales del problema o de la cuestión, y no en torno de la fuerza relativa de las personalidades en juego y su solución deja de depender de quién es el mejor o el peor manipulador. En la práctica, siempre que no esté en juego el respeto propio, da excelentes resultados ofrecer un compromiso viable, es decir, una opción de respuesta. Se puede, por ejemplo, estar dispuesto a esperar un periodo concreto para que cambien o reparen una mercancía, acatar los deseos de la otra persona en la ocasión siguiente o simplemente decidir quién gana: "águila o sol".

En la práctica, siempre que no esté en juego el respeto propio, da excelentes resultados ofrecer un compromiso viable.

Siempre cabe llegar a un acuerdo con los demás, en aspectos materiales, si el compromiso no afecta los propios sentimientos personales de auto-respeto; si el objetivo final entraña una cuestión de valor propio, no cabe compromiso alguno. Puede ser muy asertivo y muy práctico (siempre que no esté en juego el respeto que nos debemos a nosotros mismos) ofrecer a la otra parte algún compromiso viable. Por ejemplo:

"De acuerdo, creo que no habrá ningún problema si me entregas el trabajo el martes en lugar del lunes como habíamos quedado" (compromiso viable).

Auto-revelación

Mediante esta técnica se revela de manera asertiva información acerca de uno mismo: pensamientos, sentimientos, reacciones, etcétera. Al utilizar la libre información y la auto-revelación, la comunicación fluye en dos sentidos.

Digamos que las técnicas verbales asertivas son de vital importancia ya que su práctica ayuda a rescatar el fondo asertivo. Es decir, si una persona carente de asertividad se pone a entrenar en técnicas verbales, es muy probable que cuando comience a utilizarlas aumente su propio respeto y confianza en sí mismo, y esto a su vez lo estimule para que siga utilizando las técnicas cada vez más frecuentemente.

A través de la auto-revelación aceptamos la discusión de los aspectos positivos y negativos de nuestra personalidad, nuestro comportamiento, nuestro estilo de vida

y nuestra opinión con objeto de ampliar la comunicación y reducir la manipulación. Nos facilita revelar aspectos de nosotros mismos y de nuestra vida que anteriormente nos provocaban sentimientos de minusvalía, ansiedad y culpabilidad. Por ejemplo:

"Sí, me encantó este paseo, y me di cuenta que ya no corro como antes, sé que me he vuelto más viejo".

Libre información o información gratuita

Es una técnica que consiste en escuchar activamente lo que los demás dicen acerca de sí mismos, información que no se ha solicitado ni comentado; cumple básicamente con dos funciones en un ambiente social: facilita algo de qué hablar y ayuda a evitar silencios. Por otro lado, cuando se presta atención a la libre información se incita asertivamente a los demás a hablar de sí mismos y se les facilita la tarea manifestando interés por cosas que son importantes para ellos.

Cuando se presta atención a la libre información se incita asertivamente a los demás a hablar de sí mismos.

Es decir, la libre información consiste en escuchar activamente la información que nos dan los demás sin habérsela pedido nosotros y de allí partir para solicitar más datos y seguir la conversación. Nos permite mostrarnos empáticos con los demás y hacerles sentir que los tomamos en cuenta. Por ejemplo:

- Entonces, le gusta la motivación. ¿Qué opina de la jerarquía de las necesidades de Maslow?
- Así que le gusta atender a la gente. ¿Cómo le hace para que salgan contentos?

Transmisión bilateral

Se trata de verificar si la otra persona entendió lo que dijimos. Nos permite comprobar si nuestra comunicación ha llegado en verdad al receptor y evaluar nuestra propia efectividad como comunicadores. Por ejemplo:

- ¿Quieres resumir lo que te dije, antes de que le pases a Juan mi recado?

Técnicas para disminuir la ira

Son dos básicamente:

A) Repetición e interrogación confrontativa. Por ejemplo: permíteme ver si te comprendí; estás enojado conmigo porque... ¿Hay algo más que te esté molestando de mí?

B) Aceptación. Por ejemplo: Me doy cuenta de que estás molesto conmigo ¡Qué bueno que me lo dices! Quiero dialogar contigo acerca de esto.

Debe quedar claro que lo que se muestra en esta forma breve, va más allá de las pequeñas técnicas de detalle, la asertividad es un asunto de salud mental y de actitudes positivas ante la vida y ante sí mismo.

1.4 Programación neurolingüística

Se dice que la Programación neurolingüística (PNL) es el conjunto de procedimientos cuya utilidad es la medida de su valor; significa que no se plantea teorías acerca de qué es la personalidad, o qué es el hombre. Cada persona puede tener una respuesta distinta a muchas otras preguntas sobre el ser humano, y cada uno con su idea puede aplicar las técnicas de la PNL, porque funciona como un modelo científico.

La PNL presenta herramientas y técnicas específicas que pueden ser aplicadas para organizar o reorganizar la experiencia con la finalidad de definir y asegurar cualquier resultado conductual propio. Esto permitirá obtener respuestas adecuadas a los objetivos que se fijen.

No se trata de técnicas nuevas o extrañas al comportamiento cotidiano. Se trata de conocer y emplear el propio código de comunicación, pero emplearlo adecuadamente para conseguir una respuesta positiva en cualquier medio, personal, social, humano.

La PNL es el arte y la ciencia de la “excelencia” personal. Deriva del estudio de cómo algunas personas obtienen resultados sobresalientes en distintos ámbitos de la actividad humana. Es un arte porque cada uno da su enfoque único, personal y de estilo a lo que esté haciendo, y esto nunca se puede expresar con palabras técnicas. Es una ciencia porque hay un método y un proceso para descubrir los modelos y habilidades que permiten pensar y actuar de forma efectiva en el mundo.

La PNL deriva del estudio de cómo algunas personas obtienen resultados sobresalientes en distintos ámbitos de la actividad humana.

La PNL es un acercamiento nuevo, diferente al arte de la comunicación y el desarrollo de la excelencia personal. El significado que este nombre tiene es el siguiente:

Programación. Porque programar es organizar de forma eficiente los componentes de un sistema para lograr el resultado adecuado (tiene su comparación con la computadora).

Neuro. Porque todo comportamiento es el resultado de procesos neurológicos.

Lingüística. Porque los procesos neurológicos son expresados mediante un lenguaje verbal y corporal.

La PNL permite ordenar los componentes del pensamiento y organizar la experiencia de tal forma que, a través de los procesos neurológicos, se logren producir los comportamientos adecuados a los objetivos que se quieren alcanzar.

La PNL es práctica y se transforma en un arte cuando se es capaz de integrarla a la vida cotidiana. Conociendo cómo funciona el propio pensamiento y de qué manera se da el proceso de comunicación consigo mismo y con los demás, la PNL permite programar libremente las causas adecuadas a los efectos que se persiguen. Algunas ventajas que se pueden obtener en la aplicación de la PNL son:

- Explorar su mundo interior para comprender mejor sus limitantes y conflictos así como desarrollar áreas y capacidades no aprovechadas que le permitan realizar los cambios deseados.
- Mejorar las relaciones con el entorno inmediato, familiar, entorno laboral, amistades.
- Diseñar su futuro con un enfoque ecológico, logrando armonía en la sociedad en que vive.
- Determinar los sistemas con que las personas reciben, procesan y emiten la información, así como utilizar dichos sistemas para enriquecer el mundo propio y el encuentro con esas personas.
- Comunicarse a través de mensajes no verbales, sin necesidad de tener que hacer interpretaciones que les oscurezcan.
- Detectar el “impacto” que el mensaje produce en el otro para reorganizarlo según el objetivo deseado.
- Mejorar la calidad de la información que recibe y emite para facilitar el liderazgo.

La Programación neurolingüística y el aprendizaje

La falta de comprensión que tenemos sobre nuestra forma de aprender nos hace caer al menos en dos problemas:

1. No se centra la atención en el hecho de que hay muchas áreas de nuestra vida en las que desarrollamos resistencias al aprendizaje y continuamos realizando acciones ineficaces. Cometemos continuamente los mismos errores, siguiendo los mismos patrones y enfrentando las mismas dificultades.

2. Dejamos de apreciar el hecho de que, aunque aprendemos, lo podríamos haber hecho mejor.

Aprender a aprender es una capacidad que puede cambiar los estilos de vida en forma fundamental. Una capacidad que afecta a todas las formas en que el ser se manifiesta, quién es, quién ha sido y quién pretende ser.

¿Cómo se puede aprender a aprender?

Para aprender cualquier habilidad, en cualquier área de la vida, hay cuatro requisitos básicos que, si se cumplen, facilitarán enormemente el aprendizaje:

1. Reconocer que no se sabe algo o que todavía se tiene mucho que aprender. Asumir la propia ignorancia es ponerse en el umbral de aprendizaje.
2. Encontrar a alguien de quien se pueda aprender, alguien que pueda enseñar.
3. Mantener una disposición emocional favorable al aprendizaje.
4. Comenzar con la práctica constante de las habilidades que se quieran incorporar. Sin práctica no existe aprendizaje, porque no se produce una modificación neuronal que cambie la conducta anterior.

Las cuatro etapas del aprendizaje son:

- **Incompetencia inconsciente.** Cuando alguien no sabe que no sabe algo.
- **Incompetencia consciente.** Cuando se reconoce que no se sabe algo. Esta es una etapa difícil porque se descubren las limitaciones producidas por los antiguos hábitos, requiere mucha práctica, atención y perseverancia para no abandonar el aprendizaje.
- **Competencia consciente.** Cuando se comienza a ser mínimamente competente en lo que se está aprendiendo. Nos movemos con gran atención sobre cada una de las acciones que realizamos. Se ha aprendido una habilidad y comprendido sus reglas, pero todavía no se le domina totalmente.
- **Competencia inconsciente.** Ésta es la finalidad del aprendizaje; tiene lugar cuando todos esos patrones que se han aprendido de forma concienzuda se armonizan en una suave unidad de conducta. Se actúa con un grado pequeño de reflexión, en un flujo de acciones.

Los mapas mentales

Cuando se toman expresiones en sentido literal, ocasionalmente parecen ridículas. Sin embargo, se originan en una sensación que refleja fielmente la experiencia de la persona que las elige para expresarse. Se cree que los seres humanos seleccionan las palabras con el mismo criterio o indistintamente para que trasmitan sus pensamientos, pero en realidad son elegidas de acuerdo a ciertos matices por los que interpreta el propio acontecer en la vida.

Un puente hacia la realidad

Los sentidos son el puente hacia el mundo exterior, con ellos es posible explorarlo. Dado que el mundo es una infinidad de posibles impresiones sensibles, solo se puede ser capaz de percibir una pequeña parte de él. Esta porción de realidad es filtrada después por la propia experiencia: cultura, lenguaje, creencias, valores, intereses y suposiciones. Con el auxilio de todos estos filtros el mundo exterior cobra un sentido particular en cada individuo. Cada uno vive en una realidad única, construida por sus propias impresiones sensibles y experiencias individuales de vida.

Los sentidos son el puente hacia el mundo exterior, con ellos es posible explorarlo.

La PNL afirma que el mapa no es el territorio que describe, porque solo se representan aquellos aspectos del mundo que resultan interesantes y se ignoran otros. Los filtros que se imponen a las propias percepciones determinan en qué clase de mundo se vive. Se extrae de la realidad la propia interpretación y se construye un propio mapa personal.

Los filtros que se imponen a las propias percepciones determinan en qué clase de mundo se vive.

La PNL también tiene un mapa que le es propio, desde el cual interpreta la comunicación y el comportamiento humano. A estos filtros se les llama principios y constituyen una guía o modelo para tener en cuenta el acercamiento al arte y ciencia de la PNL.

Algunos de los principios más importantes de la PNL son:

- El mapa no es el territorio.
- Se procesa la información a través de los cinco sentidos.
- Todo comportamiento se orienta hacia la aceptación.
- Se acepta con mayor facilidad lo conocido.
- El ser humano maneja dos niveles de comunicación: consciente e inconsciente.
- En la comunicación no existen fracasos, solo resultados.
- Para reconocer las respuestas es preciso tener los canales sensoriales limpios y abiertos. Esto implica evitar las interpretaciones.
- Las personas poseen en sí mismas todos los recursos necesarios para realizar los cambios que deseen en sus vidas.

- Todo comportamiento tiene una intención positiva.
- *Rapport* es el encuentro de las personas en el mismo modelo del mundo.

Los filtros mayores

La PNL entiende que procesamos la información a través de los cinco sentidos. Es una afirmación en la que desarrolla y entiende aún más lejos la idea habitual que nos conectamos con el mundo exterior a través de los cinco sentidos.

Las claves visuales de acceso para una persona diestra organizada normalmente son:

- V: Visual** Que implica la capacidad de recordar imágenes vistas con anterioridad y la posibilidad de crear otras nuevas así como de transformar las ya vistas.
- A: Auditivo** Que es la capacidad de recordar palabras y sonidos escuchados con anterioridad y de formar otros nuevos.
- K: Kinestésico** Aquí se incluyen las sensaciones corporales, táctiles, viscerales y las propioceptivas (la sensación del movimiento de los músculos, por ejemplo), las emociones, sabores y olores.



- Vc Imágenes visuales construidas.
 - Vr Imágenes visuales recordadas.
 - Ac Sonidos o palabras construidos Auditivamente.
 - Ar Sonidos o palabras recordadas auditivamente.
 - K Sensaciones kinestésicas (táctiles, viscerales, emotivas, además de sabores y olores)
 - A Palabras o sonidos auditivos (diálogo interno "rollo").
- (los ojos fijos y desfocalizados también indican acceso visual).

Algunos predicados se utilizan de forma frecuente, dependiendo de las claves de acceso que dominen. De esta manera, toda persona puede presentar:

VISUAL	AUDITIVO	KINESTÉSICO	NEUTRAL
VER	ESCUCHAR	SENTIR	PENSAR
Apantallado	Estar a tono	Aburrido	Aconsejar
Aparecer	Gritar	Algo firme	Considerar
Brumoso	Me pregunto	Aprensivo	Conocer
Claro	Me suena	Cálido	Entender
Enfocar	Mencionar	Estrés	Decidir
Imaginar	Remarcar	Frialdad	Deliberar
Mirar	Resonante	Insensible	Planificar

La comunicación

Comunicación es el proceso donde la acción o experiencia de una persona y la acción y experiencia de la otra/otras se dan en forma coordinada. Cuando Bandler y Grinder decidieron estudiar la comunicación se remitieron a estudiar lo que hacían los buenos comunicadores, aquellos que eran capaces de comunicarse con diferentes tipos de personas, en diferentes contextos, en varios niveles y ser capaces de obtener respuestas que otros no sabían cómo lograr. En comunicación no existen fracasos, solo hay resultados. Para la PNL siempre existe comunicación considerando dos formas:

En comunicación no existen fracasos, solo hay resultados.

Interna: constituida por las cosas que se representan, se dicen y se sienten en el propio fuero interno.

Externa: la que se establece con los demás por medio de la palabra, expresiones del rostro, posturas corporales y ademanes.

Se sabe que toda comunicación, interna o externa, genera conductas y la PNL formula lo siguiente:

Conducta: Son todas las representaciones sensoriales que una persona experimenta y expresa (interna y externamente) y de las que hay evidencia disponible para un observador externo.

La comunicación verbal

Filtramos la experiencia a través del lenguaje, de acuerdo con la forma que elegimos para transmitir la información a los demás y a nosotros mismos. La PNL cuenta con un modelo de precisión llamado metamodelo del lenguaje. El metamodelo es

una técnica que nos facilita clarificar lo que decimos, nos altera para que no nos autoengañemos, nos facilita el comprender qué queremos decir con lo que decimos y ayuda a volver a conectar el lenguaje con la experiencia.

Aplicaciones de la PNL

Existen diversas aplicaciones en cualquier contexto en el que se encuentre el ser humano: nos puede ayudar a incrementar las habilidades de la comunicación, también ha sido aplicada con éxito en áreas profesionales como negocios, ventas y mercadotecnia, educación, medicina y otras, así como de una invaluable fortificación personal con las relaciones conyugales, noviazgo, familia y amigos. Las aplicaciones terapéuticas han sido utilizadas para ayudar a desarrollar, individualmente, cambios en conductas inadecuadas y respuestas limitadas, complementando importantes metas y logros saludables. A continuación se enlistan algunos cambios de conductas.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Eliminación de fobias.▪ Efectos deseables con dolor / pérdida.▪ Cambio en la posición de la motivación.▪ Dejar de fumar y perder peso.▪ Aprender efectivamente cambios con tranquilidad.▪ Eliminación de migraña.▪ Planeación administrativa. | <ul style="list-style-type: none">▪ Resolución del pasado.▪ Crecimiento de la seguridad.▪ Alivio con alegría.▪ Eliminar la compulsión y obsesiones.▪ Desarrollo de una gran creatividad.▪ Reducción de estrés.▪ Negociación.▪ Logro en un sentido de mejoría. |
|---|--|

Preguntas de aplicación:

1. ¿Qué aspectos se deben considerar en el desarrollo personal?
2. ¿Cuáles son las técnicas asertivas más usuales?
3. ¿En qué consiste la PNL?
4. Mencione una de las aplicaciones de la PNL.
5. ¿Cuáles son las habilidades por desarrollar desde la perspectiva de la inteligencia emocional?
6. Retomando una experiencia cotidiana en el ámbito laboral, identifique cuáles han sido las conductas manifiestas y clasifíquelas de la siguiente manera:
 - A) Conductas agresivas
 - B) Conductas pasivas
 - C) Conductas asertivas

Referencias bibliográficas

- Aguilar Kubli, Eduardo (1984) *Asertividad*, México, Pax .
- Aguilar Kubli, Eduardo (1984) *Cómo no amargarse la vida*, México, Pax.
- Bandler, Richard y Grinder, John (1980) *La estructura de la magia*, Santiago de Chile, Cuatro vientos.
- Bandler, Richard y Grinder, John (1993) *De sapos a príncipes*, Santiago de Chile, Cuatro vientos.
- Castañeda, Luis (1997) *Excelencia en el trabajo*, México, Poder.
- Covey, Stephen R. (1997) *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, México, Paidós.
- Cooper, Robert K. *La inteligencia emocional*, México, Grupo editorial Norma.
- Cofer, Charles N (2000) *Motivación y emoción*, México, LIMUSA.
- Goleman, Daniel (1995) *La inteligencia emocional*, México, Ediciones B, Javier Vergara Editor.
- Grinder, John (1994). *Use su cabeza para variar*, Santiago de Chile, Cuatro vientos.
- O´Conor y Seymuour (1995) *Introducción a la PNL*, Barcelona, Urano,
- O´Conor y Seymuour (1996) *PNL para formadores*, Barcelona, Urano,
- Smith, Manuel J. (1977) *Cuando digo no, me siento culpable*, México, Grijalbo.

Tema 2. Manejo de equipos de trabajo

Por José Miguel Hernández Barajas



Resumen

En este tema se describen recomendaciones para un buen manejo de equipos de trabajo. Para ello es necesario fijar metas; organizar al equipo dando un rol determinado; distribuir el trabajo; establecer límites de tiempo; dirigir y controlar. Es muy importante llevar un organizador que permita planear las tareas diarias de tal forma que se determinen objetivos por día. Se menciona que es muy importante mejorar las reuniones de trabajo, ya que muchas veces pueden ser más un obstáculo en los avances que una forma de organización. Para esto es necesario ordenar los objetivos, administrar el tiempo, definir la agenda y las actividades, ir preparados antes de cada reunión y definir tareas posteriores, así como responsables y tiempos.

Tema 2. Manejo de equipos de trabajo

Por José Miguel Hernández Barajas

2.1 Administración del tiempo

Administrar el tiempo no consiste en hacer más y más rápido las cosas; esto puede conducir a una pérdida de tiempo como consecuencia del estrés, el cansancio y el error. Administrar el tiempo es hacer bien las cosas.

Administrar el tiempo es hacer bien las cosas.

Algunos piensan que el desarrollo y el entrenamiento del personal son actividades que exigen mucho tiempo, por lo que no consideran pertinente detenerse a considerar las posibilidades de aprovechar sus beneficios. Sin embargo éstas son la base de una administración efectiva y garantía de buenos resultados; hacer que las cosas funcionen depende, invariablemente de un factor llamado tiempo, el cual determinará el éxito o fracaso de una empresa.

La organización efectiva del tiempo no es algo que se pueda hacer por sí mismo, requiere de una persona que tenga la perspectiva de la organización, una visión que le permita al grupo dirigir efectivamente sus esfuerzos hacia las metas planteadas y, sobre todo, la intención de mejorar la eficiencia de cada uno de los esfuerzos, aprovechando al máximo el tiempo disponible.

Es bueno comenzar con breves sesiones de entrenamiento con los integrantes del equipo, compartir con ellos los métodos y prioridades que se intentan adoptar, motivarlos a que hagan lo mejor de sí mismos para un mejor uso del tiempo, tanto personal y del equipo.

Para conseguir la administración de tiempo se deben tener claros los objetivos que se persiguen, de manera que es necesario determinar qué prioridades le permitirán conseguirlos. Distribuir las metas de trabajo puede ser un punto clave al decidir cuáles de éstas son las que puede o debe cumplir personalmente. Esto le dirá las cosas a las que debe dedicar un tiempo determinado. Hay tres métodos que resultan básicos para hacerlo:

1. Economía de tiempo.
2. Distribución del trabajo.
3. Planeación del tiempo.

El mayor ahorro de tiempo se encuentra en la disminución de interrupciones durante el día.

Aprenda a utilizar mejor el tiempo cuando están reunidos los involucrados, asegurándose de tener todos los datos, habiendo definido claramente el problema y estando seguro de que dicho problema es del tipo que se debe presentar a consideración. La distribución del trabajo se logra delegándolo. Programar diario tampoco ayuda a desarrollar su capacidad de asignar el tiempo con exactitud y, al mismo tiempo, prestar atención a prioridades a largo plazo y al progreso del personal a su cargo. El principal objetivo debe ser manejar el recurso más escaso, es decir, el tiempo que se permita optimar y que es el más valioso: el de la gente.

Programar diario tampoco ayuda a desarrollar su capacidad de asignar el tiempo con exactitud.

No olvide que está trabajando con gente que también tiene compromisos personales, por eso es necesario poner en claro que el tiempo es muy importante para cada uno de ellos. Por lo tanto, hay que ser asertivos y claros con las responsabilidades que delegamos y a quién se le hace responsable. El mayor logro será cuando el equipo cumpla con sus responsabilidades y compromisos y se logre guiar a los subalternos sin necesidad de discutir lo que está bien y lo que está mal hecho.

Comparar lo que se está haciendo con lo que se debe hacer es lo más importante para entender qué se está haciendo bien para llegar al objetivo previamente determinado. Un aspecto básico es diferenciar las acciones urgentes e importantes, urgentes no importantes y aquellas ni urgentes ni importantes. En este último punto se le recomienda que haga una revisión de su tiempo y lo distribuya de tal forma que pueda distinguir los aspectos anteriores, para que reorganice su tiempo.

Un aspecto básico es diferenciar las acciones urgentes e importantes, urgentes no importantes y aquellas ni urgentes ni importantes.

2.2 Conducción de juntas y reuniones

Uno de los aspectos que más quita tiempo es la serie interminable de juntas y reuniones derivadas de uno u otro asunto. Por desgracia, muchas juntas terminan sin un acuerdo y con más de un participante que refunfuña por la pérdida de tiempo en otra reunión inútil. Por lo tanto, el incremento de su propia productividad comienza con mejorar la eficacia de las juntas a las que convoca o a las que asiste.

Considere los siguientes puntos:

1. Antes de convocarla, analice si es la mejor forma de cumplir el objetivo comunicacional. Considere las alternativas: enviar correos electrónicos, escribir un *memorándum*, una llamada en conferencia, una video conferencia, o una presentación.
2. Defina qué debe lograr de la reunión para considerarla exitosa. Puede ser una decisión, ideas, consenso, un compromiso, etc.

3. Defina la agenda de la reunión, es decir, la secuencia de temas que debe tratar para cumplir el objetivo. Asegúrese que todos los participantes reciban la agenda detallada.
4. Para cada tema a tratar, defina la forma en que lo hará. Puede ser discusión, presentación, lluvia de ideas, etc. Defina igualmente el tiempo necesario para cada uno.
5. Decida quiénes deben participar en la reunión. Debe ser el mínimo necesario de personas con el cual se pueda cumplir el objetivo a cabalidad.
6. Defina dónde debe hacerse la reunión. Piense en la comodidad de los participantes, y en las posibles influencias externas.
7. Decida cuándo se debe llevar a cabo la reunión.
8. Confirme con todos los participantes.
9. Asegúrese que entienden la agenda y que están preparados para trabajar.

Antes de la reunión:

Dirigentes:

1. Definir claramente el objetivo que se desea alcanzar.
2. Calcular el costo de la reunión.
3. Explorar si existen otras alternativas para la consecución del objetivo.
4. Definir claramente el objetivo de la reunión, antes de convocarla.
5. Decidir quién debe participar.

Actividades:

6. Seleccionar el momento apropiado para llevar a cabo la reunión.
7. Seleccionar el lugar adecuado.
8. Preparar la agenda. Fijar límite de tiempo para la reunión y para la agenda, adjudicando a cada punto de la agenda un tiempo proporcional a su importancia.
9. Distribuir anticipadamente la agenda.
10. Preparar los materiales y equipos necesarios.

Razones para convocar:

1. Los problemas son comunes al grupo.
2. La información se requiere en ambas direcciones.
3. Las decisiones se deben tomar colectivamente.
4. La responsabilidad no es clara.
5. Para ejecutar una decisión que requiera la participación comprometida de los miembros del grupo.

Cuándo no convocar:

1. Los asuntos requieren una comunicación uno a uno.
2. Usted no tiene una agenda específica.
3. Los problemas deben discutirse privadamente.
4. Es mejor otra forma de comunicación.
5. Ya se tomó una decisión.

Durante la reunión:

1. Llegue temprano. Si lo hace, podrá seleccionar el mejor puesto, preparar su material y prepararse a sí mismo.
2. Comience a tiempo.
3. Presente cada tema de la agenda, indicando la forma en que se tratará cada uno y el tiempo que se le dedicará.
4. Estipule de cuatro o cinco minutos como límite de tiempo para cada tema, alerte a los participantes.
5. Tome notas. Mantenga una pizarra donde escriba los temas no terminados, las ideas que surjan, etc.
6. Al finalizar, resuma, concluya y verifique los compromisos de los participantes.
7. Agradezca a los participantes.

Al finalizar, resuma, concluya y verifique los compromisos de los participantes.

Después de la reunión:

1. Prepare un resumen corto y claro de la reunión, con énfasis en las decisiones y compromisos alcanzados. Distribuya este resumen entre los participantes, y aquellos que no participaron pero que están involucrados.
2. Evalúe si se cumplieron los objetivos.
3. Contacte a aquellos participantes que hicieron algún compromiso durante la reunión y asegúrese que cumplan lo prometido.
4. Agradezca nuevamente a aquellos participantes que hayan hecho contribuciones extraordinarias durante la reunión.
5. Hable con aquellos participantes que permanecieron callados o que expresaron alguna reserva con los resultados de la reunión.

Comunicaciones internas para principiantes

La comunicación efectiva entre los empleados es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización. La comunicación debe fluir en todos los sentidos:

1. De arriba hacia abajo: los gerentes y supervisores deben asegurarse que los empleados que les reportan cuenten con la información necesaria para hacer su trabajo en forma efectiva.

2. De abajo hacia arriba: los gerentes debe asegurarse que los empleados cuenten con los mecanismos, e incluso se vean obligados, a mantenerlos informados acerca de los asuntos organizacionales y de negocios.
3. Entre empleados: la gerencia debe respetar, e incluso estimular, los canales de comunicación formales e informales que utilicen los empleados para hablar y discutir asuntos de la institución.

La gerencia debe respetar, e incluso estimular, los canales de comunicación formales e informales que utilicen los empleados para hablar y discutir asuntos de la institución.

Organización:

1. Material formal de la empresa: asegúrese que cada empleado reciba y lea el plan estratégico de la empresa (que incluya su misión, visión, objetivos y estrategias), el manual del empleado, procedimientos para llevar a cabo actividades rutinarias, un organigrama y directorio de la empresa, y por supuesto, la descripción detallada de su cargo.
2. Evaluación anual: todo empleado debe ser evaluado al menos una vez al año. En dicha evaluación, se deben discutir los objetivos para el nuevo año, la actualización de la descripción de cargo, logros y fallos, necesidades de mejora y los planes para que se logren dichas mejoras (entrenamiento, por ejemplo).
3. Reporte semanal: haga que los empleados escriban y entreguen a sus supervisores un reporte de status semanal, que incluya las tareas realizadas, las planeadas para la semana siguiente y cualquier asunto pendiente. El reporte debe tener la fecha de elaboración y debe ser guardado por el supervisor y por el empleado, a quienes les servirá para efectos de planeación, evaluación y reflexión.
4. Reunión mensual con todos los empleados: si su empresa es grande, reúna a todos los empleados una vez al mes. El objetivo: revisar la condición general de la institución, comentar y celebrar los éxitos recientes, comentar y decidir acciones respecto a los fracasos o fallas, y en general, construir un ambiente que estimule las relaciones entre empleados y el trabajo en equipo. Considere la posibilidad de invitar a un cliente para que relate la forma en que la institución le ayudó, o solicitarle a algún empleado que hable acerca de su departamento o función.
5. Reunión semanal o quincenal: si su institución es pequeña reúna a todos los empleados; si es grande, reúna solamente a los gerentes. Hágalo con regularidad, aun cuando no haya temas específicos pendientes por tratar, de esta forma elimina la mala costumbre de reunirse solo cuando hay problemas. Utilice estas reuniones para intercambiar ideas, hacer y contestar preguntas, y para que cada participante explique en breves palabras qué está haciendo esa semana.

Considere la posibilidad de invitar a un cliente para que relate la forma en que la institución le ayudó, o solicitarle a algún empleado que hable acerca de su departamento o función.

6. Reuniones uno a uno: exija a los supervisores que se reúnan al menos una vez al mes cara a cara con cada uno de los que le reportan directamente. Estas reuniones deben servir como conversaciones internas entre las evaluaciones formales de desempeño que realiza una vez al año. En ellas, el supervisor debe revisar la situación laboral en general del empleado, hacer y solicitar realimentación, planear la carrera del empleado, etc.
7. Realimentación: estimule a los empleados y gerentes para criticar en forma constructiva. Una vez creados los mecanismos para generar y distribuir las críticas, asegúrese que son tomadas en cuenta y que los problemas son corregidos o mejorados.

Estimule a los empleados y gerentes para criticar en forma constructiva.

2.3 Capital intelectual y trabajo en equipo

Uno de los objetivos de utilizar el capital intelectual de una organización es generar utilidades (ganancias o el soporte económico de toda organización) en el futuro, con una perspectiva más profunda, amplia y humana que la presentada en los estados financieros.

Se dice que el capital intelectual se refiere a los recursos intangibles de una organización, siguiendo este modelo: capital intelectual es igual al valor del mercado, menos el valor de los libros. Este último concepto se expresa como la “participación concertada de los accionistas”

$$\text{C.I.} = \text{valor del mercado} - \text{valor en libros}$$

Capital intelectual

A continuación se relacionan los elementos del capital intelectual:

Activos del mercado. Potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado.

Activos de propiedad intelectual. Saber cómo (*know-how*), secretos de fabricación, *copyright*, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y servicios.

Activos centrados en el individuo. Cualidades del hombre y que hacen que sea lo que es.

Activos de infraestructura. Tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización.

(Brooking 1997)

En el capital intelectual interactúan elementos como: los recursos, capital humano, capital estructural y el capital relacional.

Recursos

Estos son el medio para alcanzar el objetivo que se plantea la organización. En la forma tradicional de la administración, los recursos se centran en los recursos humanos, materiales y los financieros.

El capital humano

Se refiere al conocimiento útil para la organización que poseen las personas que integran el equipo de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; su capacidad de aprender y desaprender. Son el grupo de factores disponibles que son poseídos o controlados por la organización.

El capital estructural

Es el conocimiento con el que la organización consigue explicar, sistematizar e *internalizar* y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la institución. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna.

El capital estructural es propiedad (intelectual o material) de la institución y se queda cuando las personas se van de ella.

El capital estructural es propiedad (intelectual o material) de la institución.

El capital relacional

Se refiere al valor que tiene para una organización el conjunto de relaciones (de negocio o de intercambio de servicios) que se mantienen con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de sus clientes o usuarios y su potencialidad para generar nuevos clientes o usuarios son cuestiones claves de éxito, como lo es el conocimiento.

Trabajo en equipo

Un trabajo en equipo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socioafectivo en un clima de respeto y confianza.

Un trabajo en equipo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común.

Elementos que intervienen en el funcionamiento de un grupo:

1. Tarea o contenido:

- Misión, objetivos y metas por lograr.
- Análisis de problemas y toma de decisiones.
- Sistemas y procedimientos de trabajo.
- Distribución de funciones y cargas de trabajo.

2. Proceso socioafectivo:

- Actitudes y comportamientos que facilitan o dificultan la ejecución de la tarea.
- Intercambios a nivel afectivo o emocional.

Características específicas de un equipo de trabajo efectivo:

1. **Liderazgo participativo:** el administrador a cargo cuenta con las aptitudes y la intención de desarrollar un enfoque de equipo y dedica tiempo a actividades de fortalecimiento del mismo. La Dirección del equipo se contempla como una función compartida, es decir, que se les brinda a otras personas que no son el director del equipo la oportunidad de ejercer cierto liderazgo cuando sus habilidades son requeridas por las necesidades del mismo.
2. **Claridad de misión y visión:** el equipo define el papel distintivo y productivo que juega dentro de la Institución y hace aportaciones para la planeación, establece objetivos claros y compartidos.
3. **Orientación hacia el logro de resultados:** fija metas de desempeño que sean un desafío para las capacidades del equipo, dedicando la energía principalmente al logro de resultados, revisando con frecuencia el desempeño del equipo para ver dónde es posible desarrollar mejoras en el trabajo.
4. **Procedimientos bien organizados:** se definen claramente las funciones, se desarrollan adecuadamente los patrones de comunicación y los procedimientos administrativos están diseñados para apoyar el enfoque del equipo.
5. **Métodos eficaces de trabajo:** el equipo desarrolla formas sistemáticas y efectivas para tomar decisiones y resolver juntos los problemas. Las reuniones son altamente productivas para los resultados buscados.
6. **Compromiso con el equipo:** cada uno de los miembros tiene un sentido de compromiso personal con los fines y propósitos del grupo. Al trabajar fuera de los límites del equipo, los miembros experimentan un sentido de pertenencia y representación del mismo.

7. Capacidad y desarrollo personal: los miembros del equipo tienen la capacidad y aptitudes individuales para aportar la “mezcla” de características que proporcionan un equilibrio adecuado. Del mismo modo, se ocupan de adquirir el crecimiento personal que les permita ser capaces de manejar confrontaciones de manera productiva.

8. Atmósfera, comunicación y crítica constructiva: el equipo desarrolla un clima en el cual la gente se siente relajada, capaz de ser directa, abierta y preparada para correr riesgos. Este clima permite que se examinen los errores y las debilidades tanto del equipo como individuales, sin ataques personales, a fin de permitir que el grupo aprenda de su experiencia.

El equipo desarrolla un clima en el cual la gente se siente relajada, capaz de ser directa, abierta y preparada para correr riesgos.

9. Creatividad: el equipo tiene la capacidad de crear nuevas ideas, valiéndose de las interacciones de sus miembros. Se recompensan algunos riesgos corridos y el equipo apoyará nuevas ideas provenientes de sus propios miembros de fuera. Se realiza un seguimiento de las nuevas ideas llevadas a la acción.

10. Relaciones intergrupales positivas: las relaciones con otros equipos se desarrollan de manera sistemática a fin de proporcionar un contacto personal abierto e identificar dónde es conveniente trabajar de manera conjunta a fin de lograr una mejor comprensión entre los grupos. Hay contacto constante y revisión de prioridades conjuntas o colectivas con otros equipos. Se estimula a las personas a entrar en contacto y trabajar con los miembros de otros grupos.

Grupo y equipo:

Aspecto:	Grupo:	Equipo:
Participación	Es la energía	Es la energía
Tarea	Es la principal o única preocupación	Es parte importante
Procesos socioafectivos	Se desconoce o se niega.	Se le dedica atención especial
Produce	Bajos resultados	Altos resultados

Como se puede observar el trabajo en equipo, permite altos resultados, mientras que el grupo sí tiene resultados pero, por la falta de una integración estrecha, se ven disminuidos; no quiere decir que no existan resultados, solo que éstos están dispersos por falta de concentración en los procesos socioafectivos.

2.4 Técnicas para el manejo efectivo de los equipos de trabajo

Para el manejo efectivo de todo grupo y trabajo en equipo es importante identificar los estilos de Dirección, es decir, la forma en se debe dirigir todo gerente, ante el trabajo cotidiano y situacional, por eso a continuación se presentan las características principales del comportamiento:

Dimensiones del comportamiento hacia la tarea:	Indicador de comportamiento:
Fijar metas	Grado en que el líder especifica las metas que la gente debe alcanzar.
Organizar	Establece el trabajo de los subordinados.
Establecer límites de tiempo	Fija parámetros de tiempo a las personas.
Dirigir	Da instrucciones precisas.
Controlar	Especifica y exige informes periódicos sobre avances.
Dimensiones del comportamiento de relación:	Indicador de comportamiento:
Dar apoyo	Grado en que el líder proporciona fuerza e incentivo.
Comunicar	Involucra a las personas para que participen en las discusiones sobre actividades laborales.
Facilitar interacciones	Facilita la convivencia entre las personas.
Escuchar con atención	Busca y escucha las opiniones y preocupaciones de las personas.
Realimentar	Proporciona información sobre el desempeño de las personas.

Existen cuatro estilos básicos de Dirección:

Ordenar: este estilo se caracteriza por estar altamente orientado hacia la tarea, pero con poca atención hacia la relación o los elementos del proceso socioafectivo. Se considera al líder como poseedor de métodos bien definidos para la realización de metas importantes para sus seguidores. Ocasionalmente este estilo puede generar percepciones de actitudes impositivas y desagradables, en donde el interés está basado en resultados a corto plazo.

Vender: este estilo está altamente orientado tanto hacia la tarea como a la relación. Se considera que satisface las necesidades del grupo para el establecimiento de metas y la organización del trabajo, proporcionando altos niveles de apoyo socioemocional.

Participar: se caracteriza por estar fuertemente orientado hacia la relación, pero con menos preocupación por la tarea. Se considera que tiene una confianza implícita en la gente y que su principal interés está en facilitar la realización de sus metas. El líder está especialmente interesado en la armonía, aunque comúnmente se crea que no desea realizar una tarea si implica arriesgar una buena relación o perder la imagen de buena persona.

El líder está especialmente interesado en la armonía.

Delegar: estilo orientado en grado menor tanto a la tarea como a la relación, delegando apropiadamente las decisiones a sus subordinados sobre la realización del trabajo, proporcionando poco apoyo socioemocional o solo cuando el grupo lo requiere. Se considera que el líder proporciona poca estructura o apoyo socioemocional.

Valores sobre la naturaleza del ser humano y su manejo en las organizaciones:

1. Eliminación del supuesto de que el hombre es esencialmente malo y una tendencia a considerarlo bueno: la idea de la maldad del hombre ha generado formas y prácticas de organización hechas para controlar, limitar, revisar, inhibir y castigar. En el seno de algunas organizaciones se observa una falta de respeto hacia la individualidad de las personas.
2. Eliminación del supuesto de que las personas no cambian y tendencia a considerar que están en formación constante: el hombre es un ente dinámico y por la misma razón está en transformación constante, aunque algunos de sus atributos persisten.
3. Eliminación del temor a las diferencias individuales y tendencia a aprovecharlas; hasta hace poco tiempo las instituciones buscaban a las personas con características similares para tratar de disminuir las posibilidades de conflicto, pero ahora se comienza a percibir que las diferencias sociales, de formación académica y de personalidad son altamente funcionales, ya que dichas diferencias proporcionan coyunturas para que se genere la creatividad.

Madurez del equipo:

El término madurez con frecuencia se utiliza para designar y calificar las aptitudes de las personas. Vale la pena aclarar que en este caso la suma de la madurez individual

de las personas que conforman un grupo no es igual a la madurez del grupo, aunque sí juega un papel de consideración.

Nos referimos a que un grupo puede estar formado por personas muy maduras y sin embargo ser, como grupo, inmaduro o poco maduro; del mismo modo uno de personas poco maduras puede llegar a ser un grupo maduro. Así, la madurez del grupo depende más de los procesos que se den en el interior de éste; las formas y mecanismos de comunicación, la calidad de los estilos de liderazgo, la forma de abordar los conflictos, el estilo de solución de problemas y el ambiente de trabajo.

La madurez del grupo depende más de los mecanismos de comunicación, la calidad de los estilos de liderazgo, la forma de abordar los conflictos, el estilo de solución de problemas y el ambiente de trabajo.

La tendencia de crecimiento que siguen los equipos de trabajo es:

- De un estado de pasividad a un estado de mayor actividad.
- De una situación de dependencia a una interdependencia.
- De la simplicidad natural a una variedad de intenciones en sus acciones.
- De tener intereses casuales a tener intereses profundos.
- De una perspectiva a corto plazo hacia una perspectiva de mucho mayor alcance en logros y tiempo.

Los indicadores de madurez del grupo son:

Indicadores relativos a la tarea:

1. **Realización:** es la identificación, establecimiento y cumplimiento de metas por parte del grupo.
2. **Responsabilidad:** el compromiso de sentir como propio lo que sucede en la institución y la respuesta a ese compromiso por parte del grupo.
3. **Experiencia:** es la asimilación de conocimientos y habilidades puestos al servicio del grupo y su aprovechamiento.
4. **Actividad:** es la inversión de energía en trabajos significativos distribuidos entre todos los miembros del grupo de acuerdo a sus capacidades.
5. **Independencia:** es la actividad con que los miembros del grupo se relacionan con los límites que tiene el sistema y la capacidad de que disponen para negociar su ampliación en beneficio del propio sistema.

Indicadores relativos al proceso socioafectivo o de relación:

1. **Adaptabilidad:** es la capacidad del grupo para aceptar los cambios y las influencias del medio ambiente con flexibilidad en función del logro de sus objetivos.
2. **Interés:** es la participación de los miembros del grupo en una tarea significativa para ellos, manifestada en varios comportamientos congruentes con la tarea.
3. **Perspectiva:** es la capacidad del grupo para analizar los distintos elementos que están en juego al realizar su tarea en función de los objetivos de la institución.
4. **Posición:** es la capacidad del grupo para permitir la manifestación de cada uno de sus miembros en la ejecución de la tarea, en función de sus recursos tecnológicos y su influencia personal, sin perjuicio de la jerarquía o la antigüedad.
5. **Conciencia:** es la capacidad del grupo para reflexionar sobre su propia realidad y sus implicaciones en el trabajo con el propósito de actualizarlo.

El nivel de madurez del grupo y el estilos o estilos de Dirección del líder son dos elementos del proceso socioafectivo en el grupo, sin embargo, existen otros que también juegan un papel importante, como lo son:

- La dirección y la profundidad de la comunicación.
- Los patrones de motivación.
- Los supuestos acerca de la naturaleza humana.
- Modelos básicos de competencia y colaboración.
- Formas de abordaje de los conflictos interpersonales.

Formación de equipos de trabajo:

La formación de equipos de trabajo se produce en la medida en que se facilitan tres fases determinantes para la integración de las personas:

Fase de inclusión:

En esta fase se da una mayor comunicación intrapersonal. Por ejemplo, cuando una persona se presenta por primera vez en un grupo en el que no conoce a nadie

es característico que su aislamiento lo lleve a preguntarse "¿qué hago aquí?" o pensar "mejor me hubiera...". La ansiedad que esta situación genera lleva al individuo a establecer los primeros contactos a nivel interpersonal.

Fase de control:

En esta fase el individuo, para adquirir seguridad y aumentar sus contactos en los niveles interpersonal y grupal, disminuye la comunicación hacia sí mismo. Conforme al ejemplo anterior, la persona empieza a establecer relaciones y a aliarse con otros miembros del grupo para definir quién y cómo se ejerce el poder y qué tanta intervención tiene en lo que allí sucede.

Fase de aceptación:

En esta fase se logra una relación de mayor confianza entre las personas, lo cual permite la expresión de sus ideas y sentimientos en el nivel grupal. La persona interactúa con los demás en forma más abierta; esto resulta en un mayor aprovechamiento de los recursos del grupo y en una mejor calidad de satisfacción de las necesidades de cada uno de los miembros.

Preguntas de aplicación

1. ¿Cuáles son los tres métodos para conseguir una buena administración del tiempo?
2. ¿Cuáles son los criterios a considerar para mejorar una reunión de trabajo?
3. ¿Cuál sería su propuesta para el éxito de una reunión antes, durante y después de la misma?
4. Dentro de la formación de equipos de trabajo existen tres fases que facilitan la integración del mismo ¿Cuáles son?
5. ¿Qué es el capital humano?
6. Describa cuál es la diferencia entre grupo y equipo.

Referencias Bibliográficas

Castañeda, Luis (1997) *Excelencia en el trabajo*, México, Poder.

Covey, Stephen R. (1997) *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, México, Paidós.

Davis, K., Newstrom, J. (1993). *Comportamiento humano en el trabajo*, México, Mc Graw Hill.

Stephen, P. Robbins (1987) *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall Hispanoamericana.

Strauss G. Sayles L. (1981) *Personal. Problemas humanos en la Administración*, México, Prentice Hall Hispanoamericana.

Tema 3. Gerencia y familia

Por José Miguel Hernández Barajas



Resumen

El balance adecuado entre trabajo y hogar es de particular relevancia en este tema, ya que es necesario contar con valores firmes que permitan desenvolverse en ambientes confortables, pero siendo congruentes en el tiempo que se invierte en la familia y en el trabajo. Uno siempre dice que trabaja por la familia, pero es frecuente que casi no se conviva con ella.

Otro punto importante es la salud. La mayoría de las personas solo se detienen en este punto cuando se enferman, pero es importante que exista una planeación de la vida tomando en cuenta la salud mediante la realización de exámenes periódicos. Esto conduce, en consecuencia, al concepto de imagen personal, ¿Cómo queremos que nos vean? Tanto física como emocionalmente, es muy importante cuidar la imagen, toda vez que es una carta de presentación y una forma de representar a una institución.

Tema 3. Gerencia y familia

Por José Miguel Hernández Barajas

3.1 Congruencia y valores morales

Cuando uno piensa, decide y realiza algo en tiempo y lugar, significa que es congruente. El ser congruente es tanto como si alguien conectara su disco duro (cerebro) con los circuitos correctos al monitor y teclado, en el momento que usted acciona los comandos, éstos se conducen por el cableado y se proyecta o escribe o hará lo que está pensando, cuando uno conecta el cableado, es tanto como si la persona se conectara con sus valores, emociones, sentimientos, etc. y éstos estarán dispuestos a responder por ella.

Por otra parte, reconocer el valor que uno tiene es el inicio para lograr grandes cambios y el éxito en todos los aspectos de la vida. Imagínese que usted es una piedra en bruto, la esencia de esa piedra es el valor intrínseco, pero es necesario cortarlo pulirlo o pintarlo.

¿Qué son los valores morales? La respuesta más sencilla sería: los valores son cualidades de las acciones que las personas ejecutan sobre las cosas y otras personas. Cuando una acción, una persona o una institución posee un valor positivo, es atractiva; cuando tiene un valor negativo, es repugnante. Por ejemplo, se puede decir que cuando alguien dice de una institución que es justa, la está haciendo atractiva, y cuando dice que es injusta, la está haciendo repelente, además de ilegítima. Cuando se habla de los valores como justicia, lealtad, libertad, se sabe de entrada qué se quiere decir con cada uno de ellos. No es lo mismo hablar de la justicia que hablar de la elegancia: ambos son valores pero con un contenido distinto. Se sabe también que se refiere a algo atractivo, algo cuyo contrario repele.

Los valores son, por tanto, cualidades de las cosas, de las acciones, de las personas que atraen porque se ayudan a hacer un mundo habitable. El mundo puede convertirse en un mundo sin hogar, en el que la gente esté pero no como en casa, al que le falten ventanas, al que le falte confort y al que le falte habitabilidad. Es en este sentido en el que se cree que el mundo en que vive no reúne las condiciones de habitabilidad que debería reunir, sobre todo cuando tal cantidad de gente se está muriendo de hambre y cuando la violencia es ya una forma de vida. Los valores ayudan a acondicionar el mundo y a hacerlo habitable. La justicia, la libertad,

*Los valores ayudan a
acondicionar el mundo
y a hacerlo habitable.*

la belleza, hacen a nuestro mundo habitable y humano, hacen de él un mundo en el que merece la pena vivir. Los valores hacen del mundo un hogar y son atractivos. Lo contrario es repelente.

Los valores son en sí mismos valiosos. ¿Cuáles son los valores morales? Se sabe que hay muchos tipos de valores (estéticos, intelectuales, religiosos, morales) y que en el ámbito de la Filosofía se discute vivamente sobre si hay unos valores específicamente morales o no. Los valores morales son una disciplina práctica que erige y justifica normas de conducta.

3.1.1 Congruencia personal y laboral

Como se observó en el punto anterior, pensar y decir es lo más fácil, pero pensar, decir y hacer es lo más difícil. Los griegos les decían a sus alumnos: haz lo que digo y no lo que veas de mí (¿Eran incongruentes?), y el alumno respondía, sí maestro, pero el ejemplo arrastra. Con este pasaje tenemos la oportunidad de reflexionar sobre cuántas veces les pedimos a nuestros colaboradores que realicen o hagan determinados actos, y la pregunta sería ¿Yo lo haría? Ser congruente implica tener grados de honestidad, valor y lealtad, hacia sí mismo. ¿Cuántas veces hemos cometido incongruencias en nuestra familia? Aquellos que tienen hijos seguramente se van a acordar de uno que otro pasaje; le dicen a sus hijos: dile que no estoy..., si preguntan por mí, ya no he venido desde ayer... o ¡no fumes!, o ¡no tomes alcohol!

Ahora bien, en nuestro trabajo damos instrucciones, órdenes, etcétera; ¿se ha puesto a pensar cuántas de ellas son absurdas, obtusas, ridículas o por si fuera poco improductivas? Estos actos generan en el personal cierto desorden mental, resentimientos, o lo que es peor, la pérdida del valor a su autoridad. Cuando usted dice una cosa y hace otra, quien lo observa seguramente reaccionará con enojo, porque están esperando eso que dijo usted, y al cambiarlo rompe la expectativa que generó y lo más seguro es que se ganará diversas etiquetas.

Tener congruencia implica una gran responsabilidad, porque está de por medio la autoridad, imagen personal y lo que represente su personalidad. Sabemos que en ocasiones la gente no nos perdona equivocarnos, por lo que sólo basta un solo acto (incongruente) para perder lo que había ganado; rescatar su imagen le va a costar en ese caso un gran esfuerzo.

Para poder ser congruentes se debe tener la capacidad de aceptar que se está equivocado y aceptar también los aciertos, esto es válido en el trabajo y en el hogar. En los siguientes puntos usted podrá hacer uso de las técnicas asertivas para poner en práctica en los ámbitos descritos. Finalizo con el siguiente pensamiento, tú estás bien yo estoy bien, porque lo que pensamos, lo hacemos.

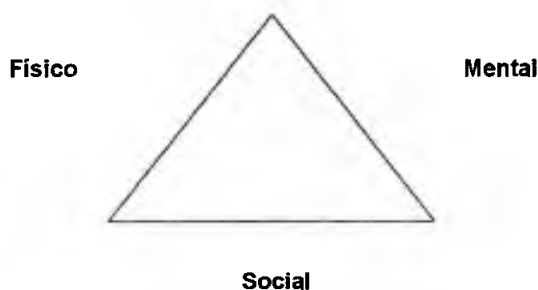
Tener congruencia implica una gran responsabilidad, porque está de por medio la autoridad, imagen personal y lo que represente su personalidad.

3.2 Cuidado de la salud

Un buen gerente cuida de su persona y acude periódicamente a un examen médico. Se sabe que toda directivo está expuesto a presiones y estados altos de estrés, por lo que es muy importante que tome en cuenta los siguientes aspectos.

Triángulo de la salud

Desde esta perspectiva somos una unidad en estado físico, mental y social; estos aspectos representan con los tres lados del triángulo de la salud, que sostienen al individuo saludable.



Cada uno de los lados que conforman nuestro triángulo de la salud son igualmente importantes. Así el estado físico, el mental y el contexto social, salud social, se conjugan y dan lugar a lo que denominamos *salud*. Por otro lado, sus enemigos son la obesidad, desnutrición, pensamientos irracionales, *inasertividad*, aislamiento social y el catalizador; el estrés.- como principal catalizador de estos problemas.

Estrés

En 1950, un médico llamado Selye introduce el término *stres*, palabra inglesa, que significa, esfuerzo intenso, agotador y tensión. Desde esa época a la fecha es común identificar o saber de qué se trata cuando se dice estrés.

Selye reprodujo en el laboratorio con ratas una serie de enfermedades iguales a las que se presentan en humanos, describiendo un nuevo síndrome: "síndrome producido por varios agentes nocivos"; éste se conoció posteriormente como el "síndrome general de adaptación" o "síndrome de estrés biológico". Tiene tres fases: a) reacción de alarma, b) estado de resistencia y c) la fase de agotamiento.

La tensión (del latín *tensio omis*-extensión o dilatación de alguna cosa) es una manifestación objetiva de lo que todo ser humano conoce y ha experimentado

como esfuerzo. El término se aplica tanto para designar el esfuerzo invertido en cada acción, como para todo exceso de actividad. De modo que tensión significa esfuerzo razonable y también esfuerzo excesivo.

Tensión significa esfuerzo razonable y también esfuerzo excesivo.

La tensión también es un estado del organismo que se manifiesta en los músculos ya que es un estado que prepara al cuerpo para una actividad violenta, de ataque o escape y con ello se asocia con el endurecimiento de las arterias coronarias debido al aceleramiento del ritmo cardíaco. Esto es en el caso de aquellas personas que se encuentran constantemente sometidas a situaciones de estrés.

Como se ha visto en estos conceptos, el estrés no es una fuente negativa, ni positiva, únicamente es un estado que se pretende mantener en equilibrio. Es decir, sin tensión no se generaría actividad alguna o defensa ante los medios agresivos. Siendo más explícito: no son las cosas las que provocan un buen o mal estado, sino lo que se piensa de las cosas. Por la tensión es necesaria, el exceso no (ningún exceso es bueno).

No son las cosas las que provocan un buen o mal estado, sino lo que se piensa de las cosas.

En el caso del estrés se ha encontrado que varias de las alteraciones que se le asocian afectan en forma definitiva el estado de salud en diversas áreas del organismo. A continuación se presentan las áreas del organismo que se alteran en un estado de estrés:

Fisiológica:	Emocional:	Motora:	Conductual:	Mental:
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la frecuencia y la fuerza de la contracción cardíaca. • Aumento de la presión arterial sistólica o presión máxima. • Aumento en la cantidad de adrenalina y cortisona de la sangre. • Aumento de la concentración sanguínea y de la temperatura. • Sudoración de las palmas de las manos. • Aumento de los movimientos peristálticos y de la acidez del estómago. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación • Enojo • Sensación de desamparo. • Duda • Miedo • Vergüenza • Frustración • Depresión 	<ul style="list-style-type: none"> • Temblor de las manos • Tensión muscular • Tic facial • Dolor muscular 	<ul style="list-style-type: none"> • Hambre compulsiva. • Aumento en el consumo de cigarrillos. • Alcoholismo. • Drogadicción. • Agresividad • Cambios frecuentes de trabajo. • Cambios en los hábitos de dormir. • Ausentismo laboral. • Aislamiento social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de concentración. • Fallas de memoria. • Decisiones equivocadas. • Obsesiones. • Bloqueo de las ideas.

Costumbres y hábitos

Se sabe que las costumbres se van heredando de generación en generación, y que los hábitos no necesariamente se transmiten de padres a hijos; los hábitos se pueden presentar debido a la asociación de algo placentero con una respuesta biológica. En todo caso generan adicción. El tabaquismo y el alcoholismo, llegar temprano y caminar por las mañanas son ejemplos de hábitos aceptados por la cultura, pero en algunos de ellos su exceso produce daños en la salud.

Los hábitos se pueden presentar debido a la asociación de algo placentero con una respuesta biológica.

Hay otros hábitos, a los que no se les presta mucha atención debido a la creencia de que no son tan dañinos, como el exceso de alimentación, el ruido, el sedentarismo, desvelos, resentimientos, represión de las emociones, e ideas no convencionales. Basta imaginarse por un momento a los jóvenes que tienen la costumbre de acostarse tarde, debido al hábito de ir a la discoteca, lugar en el que se encuentran presentes, con frecuencia, otro tipo de hábitos: alcoholismo, tabaquismo, contaminación ambiental y ruido por ejemplo. Si se ubica en el trabajo, también se pueden presentar esos ejemplos.

Síndrome y manifestaciones del estrés

Como se ha mencionado el estrés es provocado por diferentes factores cotidianos o ambientales, como el ruido, tráfico intenso en distancias cortas y largas, la edad, el estado de salud, las relaciones interpersonales entre familiares, compañeros de trabajo, jefes y amigos. Sus reacciones se manifiestan en signos y síntomas de tipo corporal y mental, pudiendo ser inmediata o crónica; a continuación se describe el Síndrome General de Adaptación (SGA).

Reacción de alarma

Ante la presencia de un estímulo del medio ambiente que amenaza el equilibrio (homeostasis, estado de calma) el sistema nervioso y el endocrino se activan enviando a la pituitaria y éste a su vez a las suprarrenales, la señal de alarma. Estas glándulas endocrinas envían al torrente sanguíneo su caudal de adrenalina y de hormonas corticoides para preparar al organismo a las respuestas de lucha - huida.

FÍSICOS	PSICOLÓGICOS
<ul style="list-style-type: none">→ Pulso acelerado.→ Hiperventilación (oxigenando a los músculos para la acción)→ Respiración abundante con ritmo acelerado.→ Pupilas dilatadas.→ Lentitud del proceso digestivo.	<ul style="list-style-type: none">→ Inquietud→ Impaciencia→ Angustia→ Ansiedad→ Dificultad para la toma de decisiones→ Mente alerta

Estado de resistencia

Durante esta etapa el organismo inicia la búsqueda de su equilibrio, reparando los daños acusados por el estado de alarma. Este es el momento en que el organismo responde de acuerdo al sistema de lucha-huida. En esta etapa, el estado de estrés va desapareciendo y el organismo recobra su homeostasis.

En esta etapa, el estado de estrés va desapareciendo y el organismo recobra su homeostasis.

Agotamiento (conocido también como estado de derrumbe)

Cuando una situación de estrés se prolonga indefinidamente, o se suceden unas a otras continuamente, la capacidad de resistencia-adaptación del organismo se agota y sobreviene un estado en el cual las funciones orgánicas se vuelven lentas, la mente cansada y poco alerta y la resistencia general de un individuo débil. La exposición continua al estrés es entonces causante de desajustes físicos o mentales, pudiendo éstos causar la muerte.

Factores desencadenantes de la tensión dentro y fuera del trabajo

Antes de describir los factores desencadenantes de este estado del organismo, cabe aclarar que el estrés posee dos valores: positivo y negativo. El término estrés abarca dos situaciones distintas: una agradable, el buen estrés o eustrés; otra desagradable, el mal estrés o diestrés.

El buen estrés es todo aquello que causa placer, todo lo que se quiere o que se acepta hacer en armonía con uno mismo, con su medio ambiente y su propia capacidad de adaptación. Es el estrés de la realización agradable. La alegría, el éxito, el amor, el afecto, el trabajo creador de un artesano o de un artista, un rato tranquilo de juego de cartas o una partida de tenis, una reunión agradable entre amigos; son otros tantos ejemplos de buen estrés, estimulantes, alentadores, fuente de bienestar, de felicidad o de equilibrio.

El mal estrés es todo aquello que disgusta, todo cuanto se hace a pesar del propio bienestar, en contradicción con uno mismo, su medio ambiente y su propia capacidad de adaptación. La tristeza, la pena, el fracaso, las malas noticias, la enfermedad, las coacciones, la carencia de libertad, las frustraciones... son casos del mal estrés, fuentes de desequilibrio, de alteraciones psicósomáticas y de enfermedades de adaptación.

En los dos casos existe una respuesta biológica de adaptación y secreción de hormonas de adaptación. Pero de hecho la distinción es más sutil. Porque el buen estrés biológicamente se puede convertir en un mal estrés cuando supera el nivel de adaptación propio de cada individuo y provoca una respuesta biológica excesiva

que acarrea las respuestas somáticas (palpitaciones, boca seca, transpiración) características de los estados de mal estrés. De la misma manera pueden presentarse consecuencias patológicas y ser responsable de accidentes importantes. Así se tiene que una partida de tenis puede resultar desagradable y ser un mal estrés cuando se prolonga más allá de las posibilidades físicas del jugador. Una emoción agradable puede llegar al mismo resultado cuando resulta intensa.

Todo depende también de la manera como se reciben e interpretan los acontecimientos. Un buen estrés puede ser serio para uno y malo para otro, como también a la inversa: un estrés teóricamente malo no lo será por fuerza para todo el mundo. Se puede acotar: lo que importa no es lo que nos sucede, sino la forma como se enfrenta.

Frente a toda emoción, a toda agresión, buena o mala, las glándulas endocrinas segregan unas hormonas de adaptación. Esta secreción es la misma para todas las personas, pero su utilización armónica o *disarmónica* es variable y dependerá del psiquismo del individuo que haga ello un buen o un mal estrés. Lo mismo sucede con el arte culinario, no basta con disponer de buenos ingredientes para conseguir una buena comida, hay que saber combinarlos.

La interpretación del agente del estrés depende asimismo del nivel de éste, del umbral de resistencia y del «ritmo de crucero» o de adaptación de cada uno. Un factor de estrés puede ser fuente de buen estrés para uno y de mal estrés para otra persona. El error de comportamiento proviene del hecho de querer comportarse como un caballo cuando no se es más que una tortuga; y a la inversa. Para que haya buen estrés hay que saber lo que se quiere y tener voluntad de hacerlo, sin sobrepasar lo que uno es capaz de hacer. En el buen estrés la respuesta de adaptación está a la altura de la demanda.

En el mal estrés la respuesta de adaptación está desequilibrada y es *disarmónica*, excesiva o insuficiente con relación a la demanda; la energía no se consume sino que se queda almacenada. Es el estrés "contenido" que da lugar a numerosas agresiones psíquicas y psico-emocionales.

Una vez hecha la aclaración anterior, se exponen los diferentes factores desencadenantes del estrés.

El estrés es un proceso fisiológico normal de estimulación y de respuesta indispensable para la vida y el funcionamiento del cerebro y de los distintos órganos, por lo que, teóricamente, toda actividad física psíquica lo puede originar. Sin embargo, se va a tratar aquí solamente de los factores del mal estrés, los que exigen un exceso de adaptación física, psicológica o biológica y son responsables de una respuesta que va más allá de la respuesta fisiológica normal. Entre ellos se destacan:

Un factor de estrés puede ser fuente de buen estrés para uno y de mal estrés para otra persona.

El estrés es un proceso fisiológico normal de estimulación y de respuesta indispensable para la vida y el funcionamiento del cerebro.

Los factores psicoemocionales

- La frustración, uno de los factores más graves.
- Todos los factores de contrariedad y de coacción.
- La insatisfacción, el tedio, el miedo, el agotamiento por cansancio.
- La decepción.
- Los celos y la envidia, la timidez.
- La impresión de no haber logrado éxito.
- El “darle vueltas a un asunto”.
- Las emociones intensas, buenas o malas.
- La muerte o la enfermedad de un pariente cercano.
- El fracaso, la quiebra y también el éxito brusco.
- Las preocupaciones materiales y profesionales.
- Los problemas afectivos y conyugales.
- El divorcio.
- Los cambios frecuentes de medio ambiente, el trasplante, la mudanza de domicilio, la promoción profesional, el traslado... el insomnio.

Los factores físicos

- El hambre y la enfermedad, en primer lugar.
- El agotamiento por cansancio físico, la fatiga.
- El frío, los grandes calores.
- Los cambios cismáticos repetidos. La polución y el ruido.
- El trabajo de noche (factor de desequilibrio del ritmo biológico).
- Los factores biológicos.

Los factores alimentarios

- La subalimentación y también la sobre alimentación.
- La mala nutrición y el desequilibrio alimentario.
- Exceso de azúcar, sobre todo de azúcares refinados.
- Exceso de grasas, sobre todo de grasas animales.
- Exceso o insuficiencia de proteínas.
- Exceso de sal.
- Exceso de café, de tabaco, de alcohol.
- Alimentación pobre en minerales y en vitaminas.

A esta enumeración parcial se debe añadir la vida sedentaria. Lo que se ha de evitar es la intensidad y todavía más la repetición de los factores de mal estrés, ya que ocasionan un estado de desequilibrio cuya prolongación puede provocar desórdenes patológicos.

Los ejemplos de estrés se pueden multiplicar hasta el infinito. En teoría, existen tantos estrés como factores del mismo, así como situaciones buenas o malas que

exigen una adaptación. Ciertas situaciones socioprofesionales mantienen un estado de tensión crónica. Baste citar el caso del trabajador en cadena, del trabajador de noche, del personal técnico, del dirigente, del piloto de línea, del taxista, del conductor de autobús o del metro, del emigrado, del viudo, del jubilado, etc.

Ciertas situaciones socioprofesionales mantienen un estado de tensión crónica.

El estrés del trabajador en cadena. El obrero que trabaja en cadena, repitiendo todos los días los mismos movimientos, se encuentra en una situación de estrés. Si la cadena es lenta, la adaptación es fácil, automática, pero la monotonía crea una situación de estrés por un bajo estímulo psicobiológico y por el hastío.

Si la cadena, por el contrario, es rápida y complicada, la adaptación resulta más difícil. Hay que vigilar y realizar varias cosas a la vez y sin equivocarse. Esta situación de vigilancia constante y de sobreestimulación es igualmente causante de estrés afecta más, cuanto más rápido y complejo es el ritmo.

En los dos casos, se ve afectada la salud del trabajador.

El estrés del trabajador de noche. El trabajo de noche es otro ejemplo de situación de estrés debida a la perturbación de los ritmos biológicos naturales del sueño y también de las secreciones hormonales y de numerosas constantes biológicas. El trabajo de noche es responsable de numerosos trastornos psicósomáticos.

El estrés del personal técnico y del dirigente. La condición de técnico o de dirigente es un blanco privilegiado. También aquí se trata de un estrés de sobreestimulación provocado por la abundancia de informes y la multiplicidad de responsabilidades. Un resultado frecuente es la saturación psicointelectual y el agotamiento por cansancio con sus consecuencias funcionales y orgánicas.

El estrés del piloto de línea. La etiología es similar a la del ejemplo anterior. Hay que adaptarse a un conjunto de factores que varían constantemente y en ocasiones varias veces en el mismo día: presurización, factores cismáticos, medio ambiente, diferencias horarias que alteran los ritmos biológicos y el modo de vivir del que cambia de lugar. La situación de los pilotos de largos vuelos es la que causa más estrés de todas y tiene consecuencias patológicas más frecuentes: úlcera de estómago, trastornos en oído, nariz, garganta, oftalmológicos, hipertensión arterial, alteraciones cardiovasculares y tal vez también envejecimiento precoz.

El estrés del jubilado. El paso de la actividad a la inactividad y la privación de varios factores de estímulo constituyen una condición de subestimulación y de frustración que a menudo causan estrés.

Factores inconscientes de estrés

Los factores de estrés no siempre son reconocidos (separación, divorcio, defunción de un pariente cercano). Pueden ser desconocidos, subestimados, inconscientes y descubiertos solamente después de un diálogo, un análisis o en el transcurso del aprendizaje a la relajación con base en *biofeed-back* que pone en evidencia la influencia de factores cotidianos insignificantes responsables de un pequeño estrés permanente. Las angustias, las fobias y las obsesiones son causas de estrés, con frecuencia inconsciente y lejano, y de traumatismos físicos o *psicoafectivos*.

Las enfermedades mentales, las depresiones y las neurosis son a la vez una fuente y un resultado cuyos orígenes se llegan a remontar a la infancia de estrés. Los fantasmas provocados por la imagen o únicamente por el pensamiento son también causantes de estrés. Por ejemplo, las películas eróticas provocan una eliminación de orina con aumento de catecolaminas, las cuales constituyen una prueba biológica de un fenómeno subconsciente de estrés. También algunos trastornos del ritmo cardíaco suelen aparecer mientras se duerme, especialmente durante el período de los sueños, provocados por una actividad emocional inconsciente.

Los principales daños a la salud

Como ya se ha visto, el SGA incluye una reacción de alarma, una fase de resistencia y otra fase de agotamiento, aunque para hablar de SGA no es indispensable que intervenga cada una de esas tres fases. Sólo en el caso de un estrés muy grave o prolongado de manera anormal aparece la fase de agotamiento, y después la muerte.

La mayor parte de los esfuerzos físicos, de los esfuerzos mentales, de las infecciones y de otros agentes que actúan durante un período limitado producen cambios que corresponden a la primera y segunda fase. Al principio puede ser que provoquen contrariedad e inquietud, pero al cabo de cierto tiempo se presenta un proceso de habituación a ellos. Normalmente se pasa con frecuencia por esas dos primeras fases; de otra forma resultaría imposible adaptarse a todas las exigencias que forman parte de la vida cotidiana.

La fase de agotamiento puede en sí misma ser reversible e incompleta, en tanto que no afecte más que a ciertas partes del cuerpo. La carrera a pie, por ejemplo, produce un estado de estrés, principalmente a nivel de los músculos y del sistema cardiovascular. Para hacer frente al mismo, se debe empezar haciendo ejercicios de flexibilidad para preparar los órganos para esa tarea. Durante un momento el rendimiento será máximo, pero al cabo de cierto tiempo aparecerá el agotamiento. Sin embargo, se verá limitado a los sistemas muscular y cardiovascular, y con mucha frecuencia reversible (después de un buen descanso, por ejemplo, todo volverá a la normalidad).

La fase de agotamiento puede en sí misma ser reversible e incompleta.

Muchas enfermedades se deben más a la falta de adaptación al estrés, que a accidentes causados por microbios, virus, sustancias nocivas o cualquier otro agente externo; de igual modo, muchos trastornos nerviosos y emocionales (hipertensión arterial, enfermedades cardíacas, úlceras de estómago y de duodeno, ciertas formas de reumatismo, alergias, etc.) pueden ser esencialmente enfermedades de adaptación.

Las enfermedades de estrés más corrientes son la úlcera gastroduodenal, la hipertensión arterial, los trastornos del ritmo cardíaco, las enfermedades coronarias, las depresiones nerviosas y también las enfermedades de la piel y las jaquecas, por ejemplo.

Sin embargo, se trata de un concepto relativo. Ninguna enfermedad es exclusivamente un problema de adaptación y no existen agentes causantes de enfermedad que sean controlados de manera perfecta, como tampoco se podría decir que sus efectos sobre el organismo resultan de una insuficiente adaptación. Cuando se quiere definir cualquier otra enfermedad es fácil encontrarse con las mismas interferencias.

Ninguna enfermedad es exclusivamente un problema de adaptación.

No existe una simple enfermedad del corazón en la que los otros órganos no sufran alteración alguna, lo mismo que no se puede hablar de enfermedad puramente renal, o de enfermedad puramente nerviosa. El ejemplo siguiente, sacado de la vida ordinaria, muestra de manera clara cómo las reacciones a una adaptación excesiva o inapropiado pueden ser indirectamente el origen de enfermedades.

Si nos encontramos por la calle con una persona bajo los efectos del alcohol que nos cubre de insultos, pero que es claramente inofensiva, no pasará nada si adoptamos una actitud sintóxica, al no hacerle caso y proseguir nuestro camino. Al contrario, si reaccionamos de manera catatóxica, golpeándole o simplemente disponiéndonos a hacerlo, las consecuencias pueden ser trágicas. En nosotros se producirá una descarga de adrenalina que hará que aumente la tensión arterial y actuará sobre todo el sistema cardiovascular, mientras que todo el organismo se pondrá en un estado de alerta y de tensión a la espera de la lucha. Si estamos predispuestos a las afecciones coronarias, corremos el riesgo, al fin de cuentas, de sufrir una hemorragia cerebral fatal o un trastorno cardíaco. En ese caso, la propia decisión biológicamente suicida de una mala reacción habrá sido la causa de nuestra muerte.

Papel del estrés en los trastornos digestivos

Es evidente que el estrés puede ocasionar cierto número de manifestaciones somáticas extremadamente variadas. En el plano gastroenterológico, algunos ejemplos como el recrudecimiento de las úlceras gastroduodenales durante los

bombardeos de Londres durante la segunda guerra mundial, son prueba de ello. Pero el término estrés encierra algunas ambigüedades. En efecto, puede que se trate de un estrés afectivo o bien somático provocado por un estado septicémico o una hipovolemia (disminución del volumen sanguíneo) brusca por hemorragia. Las consecuencias en cada caso son diferentes, aunque a menudo difíciles de disociar. Así, podemos distinguir, de forma muy esquemática, unos síntomas funcionales vinculados a un choque psicológico y auténticos síndromes patológicos (úlceras gastroduodenales, rectocolitis úlcero-hemorrágica), secundarios a un estrés emocional orgánico.

Trastornos funcionales y estrés afectivo

Un choque emocional puede ocasionar una estimulación o una inhibición de la secreción o de la motricidad a nivel de todo el tubo digestivo (fenómeno de la boca seca cuando se tiene miedo), y eso puede ocurrirles tanto a los sujetos que presenten simplemente una tendencia a la ansiedad como a los reprimidos o neuróticos.

Los trastornos observados son muy variables: espasmo en la parte superior del esófago, vómitos, habitualmente de mucosidades o biliares, náuseas e hinchazones epigástricas que se presentan, con frecuencia, después de las comidas. Hay que tener presentes los peligros de la diarrea motriz, imperiosa, postprandial, caracterizada por la emisión de deposiciones líquidas y provocada a menudo por una emoción de naturaleza muy diversa (viaje en avión, un examen). Esta diarrea, unida a un disfuncionamiento motor del sistema nervioso autónomo, se caracteriza por la extremada rapidez del tránsito intestinal (el intestino delgado es recorrido en su totalidad en menos de 30 minutos), por el carácter familiar frecuentemente recuperado y por su total benignidad. El mejor tratamiento asocia ansiolíticos y moderadores del tránsito, no siempre necesarios, a un régimen alimenticio pobre en legumbres verdes.

Cerca de las tres cuartas partes de las enfermedades digestivas tienen manifestaciones funcionales idiopáticas. En primer lugar le corresponde al médico eliminar una enfermedad orgánica, cualquiera que sea el síntoma avanzado, y luego tratar de establecer la parte que corresponde, en ese síndrome de somatización digestiva, a la angustia, a la depresión, a los choques efectivos, a los estados de estrés cotidianos unidos a la vida moderna, acentuados a veces por la autodepreciación de esos sujetos.

Seguramente se pregunta, ¿y cómo puedo controlar este problema? ¿cuál es la importancia de regular actividades laborales, sociales y de hábitos? A continuación se le presentan algunas observaciones básicas para enfrentar esta situación.

Control del estrés por relajación profunda

Como ya se ha señalado, en toda reacción del ser humano se pueden reconocer componentes biológicos o corporales; así en el síndrome de activación se puede observar que uno de dichos factores lo representa el estado muscular que guarda el organismo durante el estrés. Sobre el estado que guarda nuestro sistema músculoesquelético tenemos control completo, absoluto y voluntario. Ahora bien, si podemos modificar alguno de los elementos que intervienen en el estrés, entonces los demás elementos que conforman dicho estado también se verán afectados debido a que todos ellos están interconectados. De esta manera, una opción consiste en modificar nuestro estado muscular, de forma que podamos enfrentar a los agentes del estrés sin presentar la reacción correspondiente. En otras palabras, es posible romper el vínculo existente entre agentes generadores de estrés y nuestro estado de respuesta mediante el aprendizaje de técnicas de relajación muscular.

Si podemos modificar alguno de los elementos que intervienen en el estrés, entonces los demás elementos que conforman dicho estado también se verán afectados.

Estados musculares

El primer paso consiste en conocer e identificar los tres estado musculares básicos:

1. Tensión.
2. Tirantez.
3. Tensión residual
4. Relajación.

Tensión muscular:

La tensión muscular es un estado en el cual se cohesionan un gran número de fibras musculares en un espacio reducido. Cuando cerramos el puño con fuerza podemos sentir claramente que en la palma de la mano se agrupan muchos grupos musculares en un espacio reducido.

Tirantez:

En este estado los músculos se estiran y alargan, de tal manera que las fibras musculares se expanden. Regularmente este estado se presenta en contraposición con el de tensión; así, cuando tenemos el puño cerrado los músculos del dorso de la mano están tirantes, mientras que los de la palma están en tensión. Probablemente este concepto pueda ser contrario a la concepción que el término tirantez tiene en disciplinas como la física, sin embargo, se hace necesaria la adopción de esta concepción por motivos de análisis.

Tensión residual:

Cuando un grupo muscular ha estado por un determinado tiempo en estado de tensión y súbitamente se suelta, es decir, se libera la fuerza que sobre dicho grupo muscular se estaba aplicando, ese grupo muscular no se relaja en forma inmediata, sino que experimenta un estado intermedio en el cual algunas fibras musculares todavía se encuentran tensas, mientras que otras ya se están soltando. A este estado se le denomina **tensión residual**, aunque ocasionalmente se le puede confundir con el de relajación debido a las sensaciones similares entre ambos; una vez que se conoce y reconoce el estado de relajación se pueden distinguir fácilmente el uno del otro.

Relajación:

Como estado muscular la relajación consiste en la falta absoluta de toda acción sobre los grupos musculares, es decir, si un grupo muscular permanece inactivo durante el tiempo suficiente como para que la tensión residual vaya desapareciendo, tendremos un grupo muscular que comienza a caer en el estado de relajación. Dado lo anterior podemos reconocer algunas leyes básicas de la relajación:

1. Mientras más tiempo pase un grupo muscular en estado de relajación, la sensación y estado de relajación llegará a niveles más profundos, lo que significa inclusive una sensación de inexistencia o pesadez de dicho músculo.
2. Mientras más ocasiones un grupo muscular adopte el estado de relajación, en las siguientes oportunidades de relajación alcanzará niveles profundos en menor tiempo. Esto significa que un grupo muscular puede alcanzar estados aceptables de relajación en cuestión de pocos segundos.

Relajación progresiva:

La relajación progresiva es una técnica terapéutica mediante la cual podemos aprender a ir logrando el dominio y control de diversos grupos musculares, de tal manera que se van alcanzando niveles más profundos de relajación, en menor tiempo y acumulando grupos musculares, hasta que se logre un estado general de relajación profunda en todo el cuerpo.

Relajación diferencial:

Una vez que se domina la relajación progresiva y profunda podemos adquirir la técnica de relajación diferencial, la cual consiste en lograr un dominio muscular tal, que nos sea posible poner un grupo muscular determinado en un grado

La relajación diferencial consiste en poner un grupo muscular determinado en un grado adecuado de relajación, mientras otros músculos mantienen un nivel de actividad suficiente y necesario para la actividad.

adecuado de relajación, mientras otros músculos mantienen un nivel de actividad suficiente y necesario para la actividad o tarea que se esté realizando. Un ejemplo de ello puede ser de manejar el automóvil o estar en una reunión de trabajo y, sin embargo, mantener un adecuado nivel de relajación en los músculos del abdomen o de la quijada.

Técnicas cognitivas:

Se conocen con el nombre de técnicas cognitivas o cognoscitivas a las estrategias psicológicas que operan sobre los contenidos del pensamiento o imágenes que los individuos presentan ante situaciones de estrés y que tienen un efecto sobre el grado de intensidad con el que se responde. En otras palabras, las personas respondemos ante el entorno sobre la base de lo que pensamos acerca de éste, por lo que, si logramos realizar modificaciones en dichos contenidos de pensamiento, estaremos en posición de tener un control o manejo de nuestras respuestas.

Modelo E-O-R:

Uno de los modelos iniciales dentro de estas técnicas es el que explica el comportamiento humano desde la perspectiva que plantea que las respuestas (R) no se dan de manera directa y unidireccional ante los estímulos del ambiente (E), sino que dichas respuestas están mediadas, y por lo tanto son afectadas, por variables del organismo (O). Dentro de dichas variables encontramos las de tipo biológico así como las de orden psicológico. El modelo E-O-R representa uno de los primeros intentos teóricos modernos que plantean la necesidad de pensar en lo multivarido del comportamiento humano y de la inmensa cantidad de factores y variables que lo determinan.

Relación razón-emoción:

Otro de los enfoques que se derivan del modelo E-O-R es el conocido como terapia racional emotiva, cuyo principal exponente es el Dr. Albert Ellis. Él finca la mayor parte de su trabajo en la estrecha relación encontrada entre los elementos de pensamiento racional y las respuestas emocionales que las personas damos ante el ambiente. Tradicionalmente se ha considerado que las emociones y el razonamiento estaban completamente alejados y que de hecho eran incompatibles, así se dice que cuando alguien está bajo cierto estado emocional (coraje, ira o ansiedad) *“no está pensando”, “no sabe lo que hace”, “está fuera de sí”*. El trabajo del Dr. Ellis demuestra fehacientemente que dicha disociación en realidad es falsa, por lo que descubre y propone que el análisis del contenido del pensamiento, con base en criterios de racionalidad, puede ser una herramienta valiosísima y muy comprobada para la salud psicológica.

La terapia racional emotiva, a diferencia de otras aproximaciones psicoterapéuticas, produce cambios en menor tiempo y con un mayor control por parte de quien la utiliza en su beneficio.

Percepción y actitud:

Cuando mencionamos algunos de los procesos psicológicos básicos se mencionó la percepción. Este proceso consiste en el contacto que tenemos con la realidad a través de nuestros sentidos, sin embargo no todo lo que impacta nuestros sentidos (sensaciones) entra al proceso de percepción. Es decir, en este preciso instante en el cual estamos leyendo este texto nuestros sentidos están siendo impactados por una gran cantidad de estímulos (ruidos, variaciones de iluminación, olores, el contacto de nuestra ropa con nuestro cuerpo, etc.), sin embargo, no los percibíamos hasta que llamamos la atención sobre este punto.

La percepción es un proceso psicológico fundamental, sin embargo, nunca percibimos en su totalidad y con completa fidelidad lo que sucede en el exterior, de tal manera que otros procesos psicológicos que se están desarrollando en forma paralela a la percepción, tienen un efecto sobre ésta y hacen que percibamos algunas cosas y otras no. El pensamiento, nuestras actitudes, lo aprendido acerca del mundo, nuestros recuerdos, sentimientos y emociones intervienen en el proceso de percepción, produciendo selección de información o distorsión de ésta y, en no pocas ocasiones, la eliminación de rasgos de la realidad. Nuestras posturas actitudinales con relación al mundo y la vida representan factores interventores sobre nuestra percepción y, evidentemente, sobre el tipo de respuestas que damos ante el entorno estresante en el que estamos inmersos.

Nuestras posturas actitudinales con relación al mundo y la vida representan factores interventores sobre nuestra percepción.

Análisis racional emotivo

Dentro de la terapia racional emotiva se presenta una herramienta de uso fundamental para el control de las emociones: se le conoce como análisis racional emotivo y consiste básicamente en el estudio analítico del contenido de pensamiento asociado a una emoción inadecuada. Las partes que lo conforman son las siguientes:

A: situación antecedente a la reacción emocional, es decir, el entorno y lo que en él sucedió en forma previa a la respuesta. Regularmente es a lo que culpamos. "Ella me hace enojar".

B: contenido de pensamiento básico que antecede a la emoción y que regularmente no percibimos por darse en forma automática e inconsciente temporal (en el sentido de que no es conocido en ese momento por nosotros). Regularmente este contenido es irracional, por lo que se le denomina burradas.

C: lo que conocemos como “reacción” en este análisis se le nombra consecuencia, es decir la emoción que experimentamos (enojo, ansiedad, depresión, etc.).

D: lo que propone la terapia racional emotiva es que sometamos al contenido mental (B) a una discusión con nosotros mismos en la que contemplemos y analicemos si dichas ideas acerca de lo sucedido son o no racionales, verdaderas, sanas, o si nos llevan a una adecuada calidad de vida y relaciones con el mundo.

E: como efecto de la discusión (D) se presentan efectos en nosotros mismos. Estos pueden ser de dos tipos: (1) emocional (Ee), por ejemplo, sentirnos menos presionados o molestos y/o (2) conductuales (Ec), por ejemplo hacer o dejar de hacer cosas, como pelear, maldecir, llorar, etc.

Programación neurolingüística (PNL):

Una de las más eficientes herramientas del comportamiento humano está representada por la aplicación de una serie de técnicas altamente significativas que interpretan el comportamiento como todo un estado programado, que faculta al individuo a desarrollar una serie de habilidades psicológicas y de conducta externa.

A través de esta tecnología de punta dentro del ámbito del comportamiento humano se pueden lograr cambios actitudinales y de conducta y se pueden abordar relaciones interpersonales de mejor calidad.

La PNL permite que las personas reconstruyan secuencias, programas, significados y respuestas en una forma tal que les permite adueñarse en gran medida de sus propias reacciones y decisiones ante los escenarios estresantes. Véase al respecto el punto 1.4.

Bioenergética

Otra de las grandes aportaciones al manejo del estrés lo representa el enfoque bioenergético que permite que se conozcan y manejen procesos corporales que intervienen en los elementos fisiológicos y anatómicos del ser humano. Se han realizado buena parte de estudios profesionales al respecto y su difusión de este enfoque que ha producido resultados efectivos en el manejo del estrés.

Concepto de energía

En primer lugar se debe conceptualizar al organismo como una enorme y eficiente planta procesadora de energía. El organismo transforma en diversas maneras la

energía que recibe a través de los alimentos, la respiración y las radiaciones solares. A partir de estas fuentes de energía nuestro organismo realiza todas sus funciones en un alarde de optimización de recursos, procesos y resultados, aprovechando al máximo los a veces escasos y muy frecuentemente pésimos insumos que le proporcionamos de nuestro ambiente. Así pues, esa energía interna se le denomina bioenergía y recorre nuestro organismo hasta el último rincón permitiendo que el milagro biológico que somos se repita a cada segundo, razón por la cual tal vez le hemos restado importancia y valía.

Dinámica corporal

Con base en la bioenergía nuestro organismo presenta una dinámica altamente sofisticada, en la cual podemos identificar formas especiales que determinan relaciones entre sistemas (por ejemplo las terminaciones neuromusculares localizadas en la planta del pie conectan y afectan procesos dinámicos de algunas vísceras). Por otro lado existen zonas en las cuales se concentra esta energía (cuello y parte baja del abdomen), representando áreas de máxima atención para la dinámica corporal. Otras partes funcionan como iniciadoras de flujos y caminos energéticos (por ejemplo pies y manos). Así, nuestro organismo es un gran sistema de bioenergía donde encontramos fuentes, caminos, salidas, entradas, etc. El conocimiento de dichas dinámicas corporales nos permite su manejo en beneficio de nuestro estado general de salud.

Nuestro organismo es un gran sistema de bioenergía donde encontramos fuentes, caminos, salidas, entradas.

Centros energéticos

Señalamos anteriormente que el cuello y la parte baja del abdomen representan centros con una alta cantidad de energía. En el caso del cuello habremos de estar conscientes de que a través de él transitan grandes cantidades de energía en términos relativos al espacio. Se trata de un ducto de energía: toda la corriente eléctrica que baja y sube al cerebro a través de la médula espinal, la arteria con mayor capacidad y tránsito de flujo sanguíneo para mantener alimentado al cerebro, el oxígeno inhalado a través de las vías respiratorias y que llega a los pulmones, por último el paso obligado de todos los nutrientes que ingerimos. Pues bien, esta región de nuestro organismo representa un centro energético de paso sobre el cual la menor afectación da como resultado una alteración inmediata.

Otro de estos centros lo representa la parte baja del abdomen, donde se encuentran localizados órganos vitales, así como reproductores. En momentos de alta excitación emocional se recarga la bioenergía en dichos órganos, fluyendo más sangre y estimulaciones nerviosas en ambos sentidos.

La cabeza, los pies y las manos son también centros energéticos, aunque de otro tipo, ya que en ellos lo que se genera principalmente es la recepción de los estímulos

externos y su procesamiento. Simplemente pensemos que nuestras manos son los receptores de tacto más especializados que hay sobre este planeta, ya que por el número de receptores especializados de temperatura y textura por milímetro cuadrado es varias veces mayor en una sola de las yemas de nuestros dedos que en toda la superficie de nuestra espalda.

En la planta de los pies se han identificado más de 20 relaciones entre puntos específicos (neuromusculares) con procesos fisiológicos básicos de diversos órganos (páncreas, riñones, hígado, etc.)

Manejo de la energía:

La bioenergía puede manejarse, inducirse y canalizarse hacia procesos dinámicos que favorezcan la producción de estados más sanos en la relación con el exterior. De hecho, la estimulación de ciertas terminaciones neuromusculares a través del contacto o algunas posturas específicas permiten el manejo de la bioenergía en formas adecuadas para la liberación de tensiones musculares acumuladas, produciendo resultados de bienestar.

El manejo de esta energía no representa ningún conocimiento fuera del ámbito de las ciencias formales, no se trata de ningún tipo de energía esotérica, mágica o derivada de algún fenómeno sobrenatural. Simplemente representa un uso más natural de los propios recursos con los que cuenta todo organismo vivo.

El manejo de esta energía no representa ningún conocimiento fuera del ámbito de las ciencias formales. Simplemente representa un uso más natural de los propios recursos con los que cuenta todo organismo vivo.

Prácticas

Usted puede llevar a cabo ejercicios como los siguientes:

Prácticas de relajación progresiva.

- Ejercicios de tensión, tirantez y tensión residual.
- Ejercicios de respiración.
- Profundización de niveles de relajación muscular.

Prácticas de relajación diferencial.

- Identificación de grupos musculares focales.
- Tensión y relajación diferenciales.

Prácticas de pensamiento racional-emotivo.

- Identificación de contenido cognitivo irracional.
- Análisis racional emotivo.

Prácticas de PNL.

- Identificación de modalidades básicas.
- Diagnóstico de programación personal asociada al estrés.
- Reprogramación y creación de nuevas anclas y comandos.

Prácticas de manejo de la bioenergía dirigida hacia la salud integral.

- Identificación de flujos de bioenergía.
- Canalización y dirección de flujos de bioenergía.

3.3. Imagen personal y marketing

Su imagen puede decir más que mil palabras. Una persona exitosa reflejará su éxito en la mirada, la expresión de su boca, la postura, todo ello expresará seguridad de sí misma. Una buena imagen es algo que todos pueden adoptar si reconocen el valor que tienen como seres humanos únicos.

“De la vista nace el amor” es un refrán que, agrade o no, tiene un amplio rango de verdad; por supuesto, de la vista nace, aunque no se mantiene vivo de ella. Por lo anterior, las personas asignan, aunque no se reconozca conscientemente, una importancia relevante a la imagen que presentan las demás personas. Baste pensar en cuántas ocasiones alguien ocasionalmente ha sugerido a alguna amistad que se aparte de otro, de cuya imagen personal supone ciertos hábitos o formas de pensar que considera no adecuadas para dicho amigo.

La imagen personal no es solamente un rostro pulcro y afeitado para varones, y maquillado y bello en las mujeres, sino también la forma de hacer las cosas, el vestuario, lenguaje, miradas, ademanes y gestos, por mencionar solo algunos elementos. La imagen personal está constituida por ese todo que se muestra a los demás y que proporciona cierta identidad y grado de permanencia.

La imagen personal está constituida por ese todo que se muestra a los demás y que proporciona cierta identidad y grado de permanencia.

Oficina

La oficina representa un escenario donde se haría raro pensar que existan reglas de etiqueta, sin embargo las hay, con mayor razón cuando la oficina es pública. En la oficina interactúan damas y caballeros, superiores y subordinados, clientes y proveedores. Todos ellos haciendo uso de servicios y relacionándose para diversos fines unos con otros. La actividad gerencial implica involucrarse en esas relaciones que están a la vista de todo el público, por lo que implican la imagen de la institución para la cual se trabaja.

Los principales elementos que debe de considerar un gerente en su trato con los demás en la oficina son:

Cortesía Respeto Amabilidad Discreción Consideración

Estos elementos se presentan en cualquier actividad dentro de la oficina, como lo pueden ser dar y recibir órdenes, solicitar objetos, hacer uso de objetos comunes, atención al público, expresar desacuerdo con el desempeño de algún colaborador, llamar la atención, saludos, despedidas, etc. Algunos ejemplos de comportamiento adecuado son:

1. No abusar del teléfono para llamadas personales.
2. No decorar el escritorio con adornos innecesarios y mantenerlo en orden.
3. Evitar los asuntos personales en áreas públicas.
4. Halagar y reconocer los méritos de los demás en forma mesurada.
5. Respetar las jerarquías.
6. Asumir la responsabilidad de las acciones.
7. Vestirse adecuadamente para el trabajo que desempeña.
8. Mantener el uso del “Usted” ante personas ajenas a dicha relación más personal.

Reuniones de trabajo

Además de las herramientas necesarias para conducirse en una reunión de trabajo es prudente seguir ciertas reglas de etiqueta, por ejemplo:

1. Regular el uso de la palabra con buen tacto y cortesía.
2. Respetar el punto de vista de los demás; se puede no estar de acuerdo y expresarlo respetuosamente.
3. Si la reunión se realiza fuera de las instalaciones de la institución, se deben extremar las reglas de comportamiento adecuado.
4. En caso de viaje o trabajo fuera de la oficina y ante personas ajenas a la relación interpersonal, se debe procurar mantener una relación respetuosa y basada en la jerarquía.
5. Respetar el tiempo de los demás llegando puntualmente y vigilando el uso adecuado del tiempo.
6. Mantener una postura corporal que evidencie un interés y deseo de participación, evitar tener conversaciones aisladas mientras se está exponiendo alguna idea o proyecto.
7. Mantenerse dentro del contenido de la agenda de trabajo.
8. Respetar la dinámica de la reunión evitando ponerse de pie para servirse algún refrigerio, sobre todo en el momento en que el expositor esté dirigiendo un mensaje que lo involucra.

Restaurante

Éste es el escenario que más se asocia al comportamiento de etiqueta. Es en la mesa y el restaurante donde es más evidente la conducta social. El acto de comer está asociado a una serie de acontecimientos sociales muy importantes. Tradicionalmente, la importancia del comer se deriva de lo que representa para alimentar al organismo: retomar energía para la vida y ofrecer un espacio de socialización.

Con lo visto en los escenarios anteriores (como la oficina, las reuniones de trabajo y un restaurante) usted podrá identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y ventajas en el ámbito competitivo personal y laboral, es decir, aquello a lo que se le conoce como *marketing* de la imagen personal.

Cuando se hace *marketing* personal estratégico se debería fijar un horizonte de hasta cinco años, pero sabemos que difícilmente lo haremos a un mes. Sin embargo, no deje pasar este momento para pensar en el posicionamiento de su persona y planear respecto a su competencia. Este punto tiene como finalidad que usted conozca a sus “clientes” para determinar las actividades o arreglo personal que deberá planear para tener éxito.

Preguntas de aplicación

1. ¿Qué son los valores?
2. Haga un listado de los valores que maneja en su entorno familiar y laboral
3. Dibuje el triángulo de la salud
4. ¿Por qué es importante la imagen personal?
5. ¿Qué es el estrés?
6. ¿En que consiste el síndrome general de adaptación?

Referencias bibliográficas

Castañeda, Luis (1997) *Excelencia en el trabajo*, México, Poder.

Covey, Stephen R. (1997) *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, México, Paidós.

Jacobson, Edmund. (1976) *Aprenda a relajarse*, México, Ciencia de la conducta.

Ulrich y Col. (1978) *Control de la conducta humana*. Vol. 1, 2 y 3, México, Trillas.

Yates, L. (1982) *Terapia de la conducta*, México, Trillas.

Zevada Coarasa, Ana María Elena (1996) Tesis para obtener el título de Lic. en Psicología «*Impacto del colapso económico en una empresa del sector financiero*» Universidad Intercontinental. México.

Tema 4. Plan de desarrollo personal

Por José Miguel Hernández Barajas



Resumen

En muchas ocasiones se va por la vida resolviendo los problemas cotidianos, sin embargo, es importante hacer un alto y analizar qué es lo que se ha hecho tanto en la vida personal como en el trabajo más allá del día a día. Para ello es necesario que elabore un diagnóstico interno y externo sobre su persona. El diagnóstico interno es una reflexión objetiva al evaluar los logros de las metas y de los objetivos, mientras que el diagnóstico externo es la evaluación objetiva de todo lo que esté fuera de la persona. En este tema se describe cómo planear estratégicamente la vida y el trabajo, de tal manera que tengamos una visión de a donde queremos llegar y cómo lo vamos a realizar.

En la vida se deben tener objetivos claros y precisos con respecto a nuestra persona. En algunas ocasiones visualizamos el logro de ese objetivo, por eso nuestros escenarios personales normalmente nos plantean la forma deseable, pero en pocas ocasiones visualizamos los escenarios no deseables; esto impide que nos preparemos para enfrentar estas circunstancias.

Tema 4. Plan de desarrollo personal

Por José Miguel Hernández Barajas

Si no se prepara para triunfar, prepárese para recibir el fracaso.
José Miguel Hernández

En todo trabajo administrativo existe tiempo para planear y diseñar una estrategia; pero, desafortunadamente, no se contempla ni siquiera el planear la propia vida. El siguiente ejercicio propone una forma de hacer planeación estratégica. Se trata del plan de desarrollo personal que permite, además de ejercitar las bases de la planeación, someter a análisis sus fortalezas y debilidades, así como su misión y visión.

Una de las estrategias para integrar un plan de desarrollo personal consiste en conceptuar los valores que integran la totalidad individual (tabla 1).

Es importante, a partir de los valores personales, realizar un autodiagnóstico del nivel en que se encuentran en la actualidad cada uno de los aspectos mencionados (tabla 2). Esto le permitirá definir las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades; finalmente, podrá establecer conceptos como visión, misión, objetivos, estrategias y tácticas que conducirán al establecimiento de compromisos (tabla 3) para alcanzar dicho desarrollo personal.

Valor conceptual

	Variable	Concepto
1	Salud	Se refiere al estado actual de su salud, enfermedad, obesidad, anorexia, etc., su salud en general.
2	Mental	Se refiere a sus satisfactores, logros, reconocimientos, pensamientos positivos, paz interna.
3	Espiritual	Son las creencias religiosas, morales.
4	Altruismo	Es la forma en que usted ayuda a sus semejantes, sin esperar recompensa.
5	Diversión	Es el tiempo que le dedica a su familia y principalmente a sus momentos de alegría y esparcimiento.
6	Familiar	Es la forma como se relaciona con su familia, el tiempo que le dedica al crecimiento o superación de su familia.
7	Económico	Se refiere a su posición económica, los logros y las metas propuestas.
8	Estudios	Es el nivel escolar alcanzado.
9	Amistades	Son sus relaciones con amigos, vecinos, o aquellas personas con las que convive y que no son de su familia.
10	Trabajo	Su situación actual, su posición, clima laboral agradable o desagradable.
11	Político	Su interés por la política, no necesariamente que pertenezca o milita en un partido político, es la participación civil.
12	Comunicación	Su estilo y éxito para comunicarse en el trabajo, el hogar, etcétera.
13	Liderazgo	La forma que influye en su trabajo, su estilo de dirigir, la forma en que los demás le obedecen.
14	Equipo de trabajo	La forma en que realiza su trabajo en forma grupal y el clima grupal.
15	Toma de decisiones	Tiempo de respuesta entre situaciones difíciles e imponderables que debe solucionar.
16	Administrado	La forma en que se organiza y organiza a los demás; ordenado, planeador, finanzas personales saludables.
17	Responsabilidad	Cumplimiento de compromisos laborales, personales, familiares, civiles y sociales.
18	Conocimientos	Tiempo dedicado al enriquecimiento de conocimientos no escolares, lecturas, cursos.
19	Autocontrol	Es la voluntad de vencerse ante situaciones de confort (vicios), o a vencer la posición.
20	Confianza	La seguridad de logro que se tiene para emprender cualquier cosa sabiendo que lo puede lograr.
21	Otros	Puede incluir algún aspecto que no se anotó en este espacio o dejarlo en blanco.

La evaluación que obtenga será la actual; es decir cómo se encuentra usted el día de hoy

Tabla 1

		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	Fortaleza	Debilidad
1	Salud																						
2	Mental																						
3	Espiritual																						
4	Altruismo																						
5	Diversión																						
6	Familiar																						
7	Económico																						
8	Estudios																						
9	Amistades																						
10	Trabajo																						
11	Político																						
12	Comunicación																						
13	Liderazgo																						
14	Equipo de trabajo																						
15	Toma de decisiones																						
16	Administrado																						
17	Responsabilidad																						
18	Conocimientos																						
19	Autocontrol																						
20	Confianza																						
21																							
	Claves	1	2	3	4	5	6	7	8														
1	NO INVERTIR			AMENAZA								OPORTUNIDAD											
2	Ganas o pierdes																						
3	Retirada																						
4	Crecimiento																						
5	Trabajar más duro																						
6	Generador																						
7	Líder en crecimiento																						
8	LÍDER																						

Tabla 2. Formato para el autodiagnóstico (perfil)

En la tabla 4 se plasman valores de 5 en 5 hasta el 100 (por ciento): indique en cuál de esos valores ubica su momento actual; continúe con la descripción de los puntos extremos, ya que éstos representan las fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas.

Ahora le pido que desarrolle su perfil: con su hoja de autodiagnóstico, señale en la columna el porcentaje que usted considere se ajusta a su situación actual en cada una de las filas, iniciando desde el punto 1 hasta el 20 (ó 21 en su caso); una los puntos señalados y saque el promedio. Siga el ejemplo de la tabla 4 y sume los puntos: $70 + 95 + 85 + 85 + 55 + 70 + 60 + 95 + 90 + 90 + 85 + 90 + 90 + 90 + 85 + 95 + 95 + 90 + 85 + 90 = 1690/20 = 84.5$ (entre el total de puntos de la segunda columna, que son 20). Este puntaje nos dice que usted estará ubicado en la clave No 7, por lo tanto, usted es líder en crecimiento.

Ahora observe que el concepto 5 (diversión) es el punto extremo en el que hay que ponerle atención, ya que del 5 al 55 representa su fortaleza o amenaza si no se atiende, mientras que del 55 al 100 representa su debilidad o su oportunidad para actuar. Acto seguido, tiene que anotar en las columnas respectivas los conceptos que en donde se han anotado los puntos que requieren atención y necesidad de actuar (ver tabla 5).

Para finalizar, en la tabla 3 usted encontrará: resultado, misión, visión, valores, estrategia 1,2 y 3 con su correspondencia en las tácticas 1,2 y 3, terminando con los compromisos o su plan de acción. En forma general se anota en cada apartado lo siguiente:

- Resultado, se debe anotar por ejemplo: líder en crecimiento, esto fue lo obtenido en el puntaje.
- Misión, se describe la razón por la que usted fue creado, su razón de ser.
- Visión, se describe cómo le gustaría estar, conforme a los puntos analizados anteriormente, con todo su potencial y valores; cómo se verá en cinco años de lograr su plan estratégico.
- Valores, anotar sus valores personales.
- Estrategias 1, 2 y 3 con su correspondencia en las tácticas, 1, 2 y 3, describiendo las acciones que va a hacer para lograr sus objetivos o metas estratégicas; a cada estrategia le corresponden tres tácticas, pueden ser más, pero en este ejercicio solo se le solicitan tres tácticas.

Finalice anotando los compromisos o su plan de acción. En este último se mencionan los objetivos, metas, cronograma y compromisos; en sí, éste será el plan estratégico personal. Se agrega una breve guía para hacer un plan de trabajo, con la finalidad de poder hacer comparación con su plan personal.

Plan de trabajo:

1. Establecer un cronograma de actividades de cada unidad o gerencia, de modo que sirva de base para la programación de actividades de las unidades.
2. Realizar un informe mensual que muestre la ejecución presupuestaria, con referencia a ingresos, gastos, inversiones, flujo de caja, gestión administrativa, volúmenes de trabajo.
3. Realizar un informe para sustentar base de datos del personal de la institución que contenga la siguiente información:
 - Datos básicos individuales.
 - Clase ocupacional a la que pertenece.
 - Unidad organizativa a la que pertenece. Clasificación presupuestaria del cargo.
 - Conceptos e importes pagados según la planilla.
4. Realizar informe mensual de la actividad financiera de cada uno de los proyectos.
5. Control gerencial de gastos de cada proyecto y del presupuesto.
6. Actualización del inventario de los activos fijos existentes y su valor en libros de acuerdo a un sistema de depreciación acumulada.
7. Trabajar en el fortalecimiento empresarial, estableciendo un adecuado canal de divulgación dirigido a todo el personal en especial a directores y gerentes de los procedimientos administrativos establecidos. Homologar la forma y estilo de la comunicación de la institución hacia fuera.
8. Diseño conceptual de una base de datos que incluya los principales directorios de gremios, empresas, asociaciones, instituciones, relacionadas con las actividades que desarrolla la institución. Esto con el fin de dar apoyo a la rápida comunicación de la unidad hacia fuera.
9. Mantener un sistema de información general que incluya la base legal, la cual se integra a su vez por las actas constitutivas, leyes, reglamentos, acuerdos, y decretos.
10. Manuales de organización, sistemas y procedimientos, políticas institucionales y catálogos. Planes, programas y presupuestos generales y específicos.
 - Controles empresariales. Información contable que contenga facturas, remisiones, documentos por pagar, pólizas de seguros de bienes.

11. Plantilla del personal que incluya número de funcionarios, posición que detentan, salario, organigrama funcional con fotos de cada uno, dependientes, traslados, promociones, currícula, contratos especiales.

- Instrucciones y acuerdos diversos.
- Guías de auditoría interna, informes de auditoría, revisión periódica de programas y procedimientos, seguimiento de medidas correctivas, informe de hechos relevantes formulados por el área de control interno, verificación del ejercicio del gasto público.

12. Establecer un programa de revisión de formatos y procedimientos administrativos actualmente en función en la unidad. Rediseñar aquellos que se considere que no están siendo coadyuvantes en la consecución de las metas.

- Establecer un programa de relaciones con otras empresas con el apoyo de la gerencia de relaciones públicas.
- Mantener un programa continuo de capacitación y adiestramiento del personal.

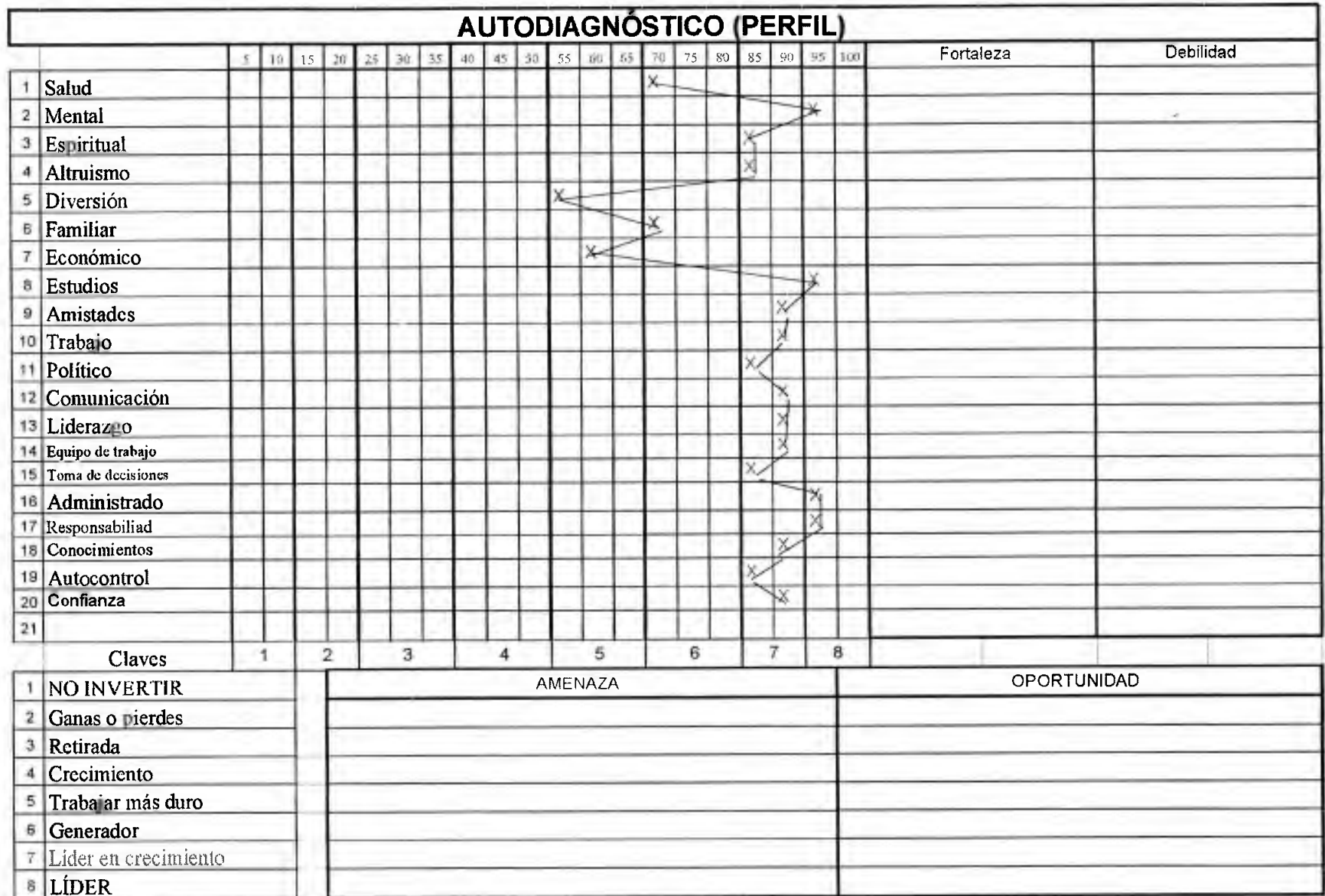


Tabla 4. Ejemplo de autodiagnóstico (perfil)

AUTODIAGNÓSTICO (PERFIL)																								
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	Fortaleza	Debilidad		
1														X										Requiero examen
2																				X	Habilidad o agilidad			Memoria
3																		X						
4																		X						
5														X										Se requiere mayor atención
6														X										
7														X										Buscar Empleo estable
8																				X	Término de Maestría			Título
9																			X					
10																			X					
11																			X					
12																			X					
13																			X					
14																			X					
15																			X					
16																			X		Organizado			
17																			X		Cumplido			
18																			X					
19																			X					
20																			X					
21																								
Claves		1	2	3	4	5	6	7	8															
1	NO INVERTIR	AMENAZA						OPORTUNIDAD																
2	Ganas o pierdes	Puedo entrar en crisis de mi salud o muerte						corregir y mejorar mi salud																
3	Retirada	Incremento de neurosis o amargura laboral						vivir intensamente el aquí y ahora																
4	Crecimiento	Perder oportunidades de empleo						tener segura mi vejez y mi familia																
5	Trabajar más duro																							
6	Generador																							
7	Líder en crecimiento																							
8	LÍDER																							

Tabla 5. Ejemplo de llenado

A continuación se describen las claves en las que usted puede ubicarse conforme a su puntaje obtenido.

Definición de claves

1. No invertir

Si usted se encuentra ubicado en esta posición tiene un par de desventajas que dan lugar a una posición débil en su competencia y poca *atractividad*. En general este tipo tiende a perder dinero y la estrategia apropiada es dejar de invertir; imagínese que si usted tuviera una enfermedad terminal y sabe que se va a morir en pocos días; por mucho que invierta, se va a morir. Las conclusiones son suyas.

2. Ganas o pierdes

En este tipo la persona tiene la cualidad de ser atractivo en el mercado pero tiene una posición del mercado muy débil. Para obtener la fortaleza necesaria que derive en beneficios que sean muy atractivos en el sector del mercado, la persona absorberá muchos recursos. En consecuencia la mayoría de las personas normalmente podrán tener un número limitado de propuestas, ya sea en el trabajo o en algún otro aspecto.

3. Retirada

Este tipo de personas pueden estar ubicadas en dos cuadros de la matriz y tendrán las siguientes características:

- * Un promedio en la posición del mercado en un sector del mercado poco atractivo.
- * Una posición débil del mercado en un sector promedio del mercado.

En ambos casos los prospectos del producto son pobres y existe un peligro para que dicho producto se torne en una trampa de efectivo. En consecuencia, la política apropiada será la retirada y usar el dinero para otros proyectos con un mayor potencial.

4. Crecimiento

La persona cae en esta categoría cuando no tiene ninguna ventaja en particular en la posición del mercado y sus prospectos (empleos, oportunidades de negocio, etc.) del mercado se ubican en el promedio. Esto es común cuando una persona

no tiene una distinción en particular, no tiene una posición en el mercado y se está enfrentando a un gran número de competidores. En tales circunstancias sería apropiado tratar de maximizar efectivo sin comprometer recursos futuros.

5. Trabajar más duro

Una persona en esta posición es altamente atractiva para el sector del mercado, pero su posición en el mercado está abajo de la del líder. Como consecuencia este tipo de personas tienden a tener un lugar en un segmento del mercado y costos altos. Sin embargo, esto es relativamente atractivo para una posición estratégica, ya que permite mantener la posición en el mercado. Los gastos asociados con esta tendencia hacen que estas personas propendan a cero o inclusive tienda un flujo de efectivo negativo o pérdidas.

6. Generador de efectivo

Este tipo de persona ocupa una posición poco atractiva en el mercado que tiene poco o nulo crecimiento. En consecuencia la relación que existe entre los competidores débiles o nuevos es pequeña. Este tipo genera más efectivo de lo que lo que necesita. Por lo que se puede usar el sobrante de dinero para ayudar a las personas (su propia familia o prestamos a sus amigos) en dilema.

7. Líder en crecimiento

Para este tipo los días de ser el líder y de ser una persona altamente atractiva en el mercado de prospectos han terminado y los prospectos del individuo únicamente están en el promedio. Adicionalmente, puede ser el caso de que no sea sólo un competidor en el mercado, por ejemplo, diversas personas en busca de ser líderes. En estas circunstancias tiende a ser el generador de efectivo y la satisfacción de lo que hace. La estrategia fundamental de este tipo es mantener la posición en el mercado. Significa que está entre las personas brillantes y trabajadoras con reconocimiento.

8. Líder

Ésta es la posición ocupada por el líder en forma del desarrollo personal. Usted probablemente tenga ventajas en la mayoría de las situaciones y tiene ventajas en el ámbito competitivo laboral, social y otros más. La habilidad para influir en los demás y los niveles de ganancias se presentarán con mayor facilidad. Sin embargo, si el entorno crece rápidamente, usted irá requiriendo una mayor inversión para

Si el entorno crece rápidamente, usted irá requiriendo una mayor inversión para mantenerse en su posición.

mantenerse en su posición. Tal sería el caso de tener que aumentar la capacidad productiva para poder mantenerse como líder en el mercado. En consecuencia, el flujo de efectivo neto será relativamente pequeño.

Matriz de posicionamiento

A T R A C T I V I D A D	+ 100 %			
	ATRACTIVO			
	0 %			
	PROMEDIO			
	NO ATRACTIVO			
	- 100 %			
		FUERTE	PROMEDIO	DÉBIL
		+ 100 %	0 %	- 100 %
		COMPETITIVIDAD		

Tabla 6

INSTRUCCIONES (Matriz de posicionamiento)

Ésta es otra forma de cómo puede hacer su matriz de posicionamiento, colocando su *atractividad* (inciso 1) y su *competitividad* (inciso 2). En la primera usted hará una relación de cuáles son sus cualidades, atributos o todo aquello que lo hace atractivo para el mercado (entiéndase que mercado puede ser trabajo o cualquier aspecto relevante). En el segundo son todas aquellas habilidades en las que usted considera que es bueno. Se pueden incluir sus fortalezas y debilidades.

Para cuantificar su persona y la posición del mercado se usará el método de cuantificación. Pasos a seguir:

- 1) Se hacen cuatro columnas

Factor	Importancia	Fortaleza	Resultado (multiplicación de la importancia por la fortaleza)
--------	-------------	-----------	---

- 2) Se listan todos los factores.
- 3) A cada factor se le da un valor entre 0 y 5 de acuerdo con su importancia: el cero significa que no tiene importancia, 1 es de menor importancia, el 3 es importante y el 5 tiene una importancia crucial.
- 4) La fortaleza de cada factor se evalúa en una escala de -5 a +5, donde menos 5 indica que este factor es muy débil y tiene un efecto negativo. Por ejemplo, si una compañía requiere una licencia de exportación y esto es casi imposible de obtener el factor de fortaleza será -5; mientras que el +5 indica que el factor tiene una gran fortaleza de posibilidad de que se lleve a cabo, y finalmente el cero indica que el factor no tiene ningún impacto en la decisión de la “compañía” o en su equipo de trabajo.
- 5) Se multiplica la columna de importancia y la de fortaleza para obtener el total de cada factor.
- 6) Los rangos de todos los factores son sumados y se expresan en porcentajes.
- 7) Los dos porcentajes que se expresan son obtenidos, uno es de las prospectivas del mercado y el otro de la posición del mercado.
- 8) Estos factores son colocados en la matriz de cuantificación (tabla 6).

Para el prospecto del mercado se obtuvo una puntuación de _____ sobre un máximo de _____ lo que le da un _____%.

En cuanto a la posición del mercado se obtuvo una puntuación de _____ sobre _____ lo que le da un _____%.

A estos datos hay que llevarlos a la matriz gráfica (tabla 6).

4.1 Diagnóstico interno y externo

Para poder saber cómo nos encontramos actualmente es necesario revisar a conciencia y sin autoengañarnos. Por eso nuestro diagnóstico debe arrojar los datos que nosotros consideramos los más apegados a nuestra forma de ser.

Este análisis contiene la descripción y evaluación de una serie de factores que se clasifican en:

Factores externos: aquellas situaciones que afectan a la persona y sobre las que no se tiene ningún control. Proviene del medio que lo rodea y se pueden dividir en:

→ **Entorno Micro:** clientes - trabajo - mercado - competencia

→ **Entorno Macro:** economía - ecología - sociedad - gobierno

Con estos factores se busca identificar las principales oportunidades y amenazas para determinar la *atractividad* de la persona - entorno en donde se relaciona.

Factores internos: son situaciones o condiciones que pueden ser controladas por la propia persona. Se dividen en:

Proveedores	Competidores	Clientes	Derechohabientes	Familia
Trabajo en equipo			Canales de distribución	

Con estos factores usted puede reflexionar sobre su persona: recuerde que conocerse a sí mismo es la tarea más difícil del ser humano. Es recomendable que cada año haga una revisión de lo que hizo bien y de lo que realizó mal, determinar por qué fue hecho de esa manera e identificar las causas por las que cometió errores. También analice sus aciertos, con la finalidad de que siga igual o mejore en los puntos positivos, como la calidad en el servicio y en la relación con los compañeros de trabajo.

Para facilitar este diagnóstico, se le recomienda estar en una habitación, solo, sin interrupciones como teléfonos o aparatos de comunicación que lo distraigan.

Imagine que está en un cuarto oscuro, sin ruido y se dice: ¿qué haría si éste fuera mi último día...? seguramente tendrá la posibilidad de visualizar en forma consciente sus fortalezas y debilidades.

Por lo tanto, el diagnóstico pretende decirle cómo se encuentra actualmente, conocer con precisión el terreno que pisa y, si fuera el caso, identificar a sus enemigos, amigos, cuándo preparar la tierra, cuándo sembrar y cuándo cosechar los frutos de la vida.

4.2 Escenarios futuros

Se dice que “Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y el proceso que marca la propia evolución de los acontecimientos de manera que permitan al territorio pasar de la situación actual la situación futura” (Gabiña, 1998).

El objetivo básico de crear escenarios futuros es integrar el análisis individual de tendencias, posibles eventos y situaciones deseables, dentro de una visión general del futuro. Los escenarios pueden tener dos formas:

- **Exploratorios:** parten de tendencias pasadas y presentes y conducen a un futuro probable.
- **Anticipación o normativos:** contruidos sobre diferentes imágenes de futuro, podrían ser deseados, o por el contrario, temidos.

Para poder hacer el cambio de moneda los europeos utilizaron la creación de escenarios anticipatorios, mientras que en América utilizaremos el de tipo exploratorio, ya que crearemos escenarios tomados de modelos que se pusieron en práctica para aproximarnos al modelo actual o mejorarlo. Este concepto, aplicado a su persona, implica identificar un modelo deseable, no conocido o de una persona que usted conoce, que ha hecho cosas que a usted le han gustado y desea tener.

El escenario es un medio de representación que permite esclarecer mejor la acción presente para los futuros posibles y deseables. Es importante que en su plan personal tome en cuenta las siguientes condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud y transparencia; de esta forma podrá realizar sus escenarios futuros con mucha precisión.

Ser pertinente es tanto como ser oportuno en el tiempo y en el espacio, ¿le han dicho que en ocasiones no ha sido oportuno?, esto se debe a que no tuvimos la oportunidad de ver a futuro.

La coherencia, como se expresó anteriormente, es ser consistente en cualquier lugar o esfera en que se encuentre. Esto le va a permitir tener claridad para hacer planteamientos lógicos y razonables.

La coherencia le va a permitir tener claridad para hacer planteamientos lógicos y razonables.

Crear escenarios permite hacer una representación como si estuviera en un juego de computadora, ya que puede mover piezas, terreno, estrategias y otros aspectos. Es tanto como si se imaginara en este momento que usted va a jugar a la guerra con otra persona: en una mesa tiene unos soldados a escala, tanques, los enemigos y el campo de batalla, en fin, todo lo que se crea que pudiera haber en el juego. Al momento de disponerse a jugar, acomoda las piezas de tal forma que quiere tener la ventaja sobre su adversario, y los coloca como si verdaderamente fuese a suceder y lo que no pudiera suceder, al fin es juego... lo real del mismo es cuando toma por sorpresa al enemigo.

Pero usted no va a librar una guerra en términos militares, en realidad su guerra es contra usted mismo; vencerse a sí mismo en un escenario sería lo ideal, porque primero lo estaría visualizando y posteriormente lo recrearía en un modelo. De esta manera, al momento de presentarse la situación sabrá qué hacer y qué es lo que sucederá; esto le dará ventajas competitivas, no tendrá oposición, será un campeón.

4.3 Misión, visión y valores

A menudo, se ve en muchas empresas el cuadro donde se encuentra su visión y misión. Muchos de los empleados ni siquiera se detienen a leerlo, mucho menos a repararlo, pero es responsabilidad de la organización y sus directivos ofrecer la orientación para que cada uno de los que colabora en la empresa hagan suya la misión y la visión de ésta. Esto en el mejor de los casos. En otro panorama se plantan visiones y misiones que no tienen nada que ver con lo que realiza la organización, que solo se escuchan bonito.

Durante la década pasada se popularizó la declaración de visión y misión de las empresas como punto de partida en los procesos de planeación estratégica, estimulada por el innegable éxito de algunas empresas que tenían ideas y valores muy claros respecto a su propósito esencial a largo plazo. El concepto de misión sobrepasó el ámbito empresarial y se volvió indispensable en los procesos de evaluación institucional de entidades estatales, cooperativas, organizaciones no gubernamentales, asociaciones voluntarias, escuelas y universidades. Es apenas lógico que para evaluar a una institución se responda, en primer lugar: ¿qué pretende hacer en el medio en que opera? Pero, ¿es esto todo lo que realmente involucra el concepto de misión?

El concepto de misión sobrepasó el ámbito empresarial y se volvió indispensable en los procesos de evaluación institucional.

Una misión responde a cuatro preguntas básicas: ¿Qué hace la organización que es único y no lo hace nadie más en su campo de acción? ¿Cómo trabaja la empresa,

hay algo diferente en su método, en el medio o la forma de llegar a sus objetivos? ¿Para quién trabaja la institución? ¿Por qué hace lo que hace, qué es eso que nunca podría dejar de hacer, cuál es la justificación social de su existencia? Estas preguntas implican la identidad institucional, la capacidad que la distingue de otras, sus valores y responsabilidades sociales.

Claro que todo el mundo quiere ser socialmente responsable y constructivo. Por ello se han popularizado las declaraciones de misión que se establecen como un credo corporativo, o como declaraciones de relaciones públicas, de esas que dicen tanto que no dicen nada. Eso puede ser un intento de crear la realidad, de que la gente en la empresa se adhiera a ese código. La única manera de hacerlo es con el ejemplo vivo de esos valores por parte de los líderes de la organización. Primero está la realidad y después los valores; de otra manera, a la larga, solo se tendrán ideologías falsificadoras de la realidad.

Si la institución desapareciera como por arte de magia, ¿cuál sería el hueco que dejaría, lo que nadie más hace? Se preguntó en un ejercicio de planeación estratégica en la empresa cuyo presidente había declarado el interés central de hacer utilidades. El vicepresidente comercial respondió sin titubeo: «Nosotros somos los reguladores del mercado: tenemos seca a la competencia, nadie más puede ofrecer la buena calidad del producto a nuestros precios». Esa era exactamente la misión de su empresa, la orientación eje de las decisiones de compras, producción, calidad, ventas.

Si la misión no está clara en la cabeza de la gente, las organizaciones no la tienen clara ni definida. Esto es frecuente; no pocas veces han respondido lo mismo: "¿La misión? Sí, por ahí está escrita, pero no me acuerdo bien".

¿Puede cambiar la misión de una organización? Por supuesto que sí, pero no cada vez que cambia de presidente o de asesores. Cuando cambia fundamentalmente la naturaleza del negocio, el campo de acción de la empresa, o la tecnología básica, es posible que el propósito esencial de la empresa cambie, así se mantengan algunos valores organizacionales. ¿Se puede crear una misión? Para ello es necesario preguntarse primero por qué fundaron la empresa y cuáles son los valores que verdaderamente le dan significado al trabajo de la gente. Éste es un fenómeno tan subyacente y silencioso como suele ser la reputación personal. Se falla en la creación de una misión cuando no tiene asidero en la realidad cotidiana, cuando es poco auténtica. También el ser humano a veces deja de ser auténtico, se pierde la identidad de lo que se es y se quiere ser. Formular una misión es hacer emerger la realidad, la esencia y justificación social de la organización, es la razón de la creación de la empresa.

Si la institución desapareciera como por arte de magia, ¿cuál sería el hueco que dejaría, lo que nadie más hace?

Cuando cambia fundamentalmente la naturaleza del negocio, el campo de acción de la empresa, o la tecnología básica, es posible que el propósito esencial de la empresa cambie.

Factores por considerar para elaborar la misión:

Consumidores	Clientes	Crecimiento	Demográficas
Filosofía	Empleados	Culturales	Religiosas
Económicas	Sociales	Competencias	Servicio
Ecológicas ambientales	Rentabilidad	Interés por la imagen pública	Políticas gubernamentales tecnológicas

En la tabla 3 se le pide que redacte su misión. Lo primero que tiene que hacer antes de desarrollar su misión es preguntarse, ¿Para qué fui creado? ¿Cuál es la razón por la que estoy aquí?, si contestó, “para terminar una carrera y ayudar”, su respuesta es incorrecta; su contestación es igualmente incorrecta si dijo “para tener hijos». Tiene que encontrar la razón por lo que fue creado. Cuando usted encuentra la razón por la que se encuentra en este planeta, entonces es muy fácil lo demás, se podrá visualizar, se podrá ver en un futuro, realizando lo que programó.

La visión es programarse para lo posible y con esfuerzo. Por más que visualice ser el mejor actor, cuando tiene miedo escénico y nunca ha practicado actuación y su medio no es sobre lo mismo... no será nada fácil ser el mejor en actuación; por lo tanto, la visión se apoya de la misión y en los elementos que ha generado. Si usted es médico, tiene la posibilidad de ser el mejor médico, si se encuentra trabajando como médico y tiene deseos de superarse.

Ahora bien, en la misma tabla 3 se le pide que ponga sus valores. Quisiera que se imaginara por un momento que se encuentra solo en un bosque o en el desierto, aunque no sepa orientarse por el sol o las estrellas, si usted cuenta con una brújula, instrumento particularmente útil en tiempos borrascosos, entonces tiene muchas posibilidades de ir al lugar donde partió o al lugar donde quiere ir. En otros términos, al girar su brújula en cualquier dirección, ésta siempre apuntará al norte; de igual forma, sus valores deben apuntar siempre en la misma dirección, esté con quien esté, en el trabajo, en la familia, etcétera, sus valores son sus principios morales que no deben cambiar.

Sus valores deben apuntar siempre en la misma dirección.

Finalmente, si sabe en qué consiste su misión y visión, y se sostiene de sus valores, es tanto como aquel capitán del barco que se enfrenta en alta mar a embates y grandes tormentas que desorientan a más de un capitán inexperto. Pero usted se podrá mostrar incólume y continuar con su viaje.

4.4 Objetivos y metas a largo plazo

Antes de que la organización y la persona definan sus objetivos, deben listar sus áreas clave, como son:

Factores clave de la organización:

- Rentabilidad
- Productividad
- Competitividad
- Participación o posición en el mercado
- Desarrollo del personal
- Responsabilidad pública
- Investigación y desarrollo

Factores clave de la persona

- Capacidad económica
- Trabajo
- Familia
- Habilidades personales
- Conocimientos
- Motivación
- Valores

Se dice que un objetivo es el fin que se pretende alcanzar ya sea con la realización de la operación de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de la institución. El objetivo del plan básico de una institución es el logro de sus metas. Asimismo, es necesario que cada una de las funciones de una organización tenga sus propios objetivos.

Los objetivos funcionales deben estar subordinados a los institucionales y además coordinados entre sí. Para obtener ambos tipos de objetivos es conveniente establecer dos clases de planes: uno de uso único y otro de uso constante. Los primeros son los que una vez realizados ya no tienen aplicación: por ejemplo, los programas y los presupuestos. Los planes de uso constante son aquellos que van a servir de guía en repetidas ocasiones; por ejemplo, una forma especial para el control permanente de suministros.

Para obtener ambos tipos de objetivos es conveniente establecer dos clases de planes: uno de uso único y otro de uso constante.

Para delegar autoridad es importante separar y distinguir unos planes de otros, si bien en ocasiones es muy difícil establecer hasta cuándo un plan de uso único puede quedar instituido como de uso constante.

Ventajas en el establecimiento de objetivos

- Facilitan la acción coordinada e integral de todo elemento.
- Ayudan a la eliminación de tiempo improductivo, es decir, que evitan que el hombre pierda tiempo buscando objetivos, pues éstos ya se han establecido previamente.
- Sirven de punto de apoyo a los planes. Por medio de los objetivos sabemos qué buscamos y adónde queremos llegar.

Los objetivos pueden o no ser fáciles de redactar, proponer y clarificar, pero llevarlos a la práctica, hacerlos realidad, tal vez es lo más difícil de lograr. No se olvide que esto implica trabajo de equipo; tanto los objetivos como las metas, el trato a las personas como a los recursos, se verán reflejados en los resultados finales.

La utilidad de las áreas clave reside en que proporcionan una visión más amplia y objetiva del funcionamiento total de la empresa y sus áreas vitales, además facilita el establecimiento y coordinación de los objetivos y metas para cada una de ellas.

Los conceptos del desarrollo del personal y de la organización buscan establecer un nexo entre las metas técnicas-económicas y las metas individuales-sociales. En ese sentido, a continuación se determinará cómo inciden los conceptos de grupos en las metas de las empresas y cómo son capaces de contribuir potencialmente al logro de las metas del personal.

Las metas del personal cumplen con una importante función como medio para alcanzar un fin. Por un lado, las metas para el personal son postuladas por la Dirección de la institución y son parte de la filosofía de la misma. Por otro lado, los empleados tienen sus propias metas, relacionadas a su desarrollo profesional e individual. Las metas del personal pueden estar en oposición con las metas de la institución. La diferencia es cubierta por la inclusión de las metas del personal en las metas de la institución, estableciéndose una relación de medio y finalidad.

Quiero establecer mi punto de vista con respecto a los objetivos y las metas: los objetivos los considero como aquello que me permite saber hacia adónde me dirijo. Considero que el objetivo es de tipo cualitativo, es decir, el objetivo se debe plantear con atributos que describen lo que quiero obtener al final del plan de trabajo. La meta, en cambio, tiene una expresión cuantitativa; el objetivo y la meta se pueden manejar en tres tiempos: a corto plazo, si tiene un mes como límite; el de mediano plazo, que abarca seis meses, y el de largo plazo cuya duración va de un año a cinco años.

El objetivo es cualitativo, la meta, en cambio, tiene una expresión cuantitativa.

En resumen, si existe una declaración y comprensión clara de la misión, visión, objetivos y metas aunado a su plan estratégico personal, entonces se le augura éxito en la elaboración de un nuevo estilo personal de planear su vida.

Preguntas de aplicación

Para aplicar los conocimientos de este tema puede utilizar los cuadros para la elaboración de su plan estratégico personal.

Referencias bibliográficas

- Biblioteca Harvard, *Planeación estratégica de operaciones*, tomo 2
- Casares Luis (1991) *Planeación estratégica y control*, México, FCE,
- Gabiña, Juan (1998) *Prospectiva y planificación territorial*. Colombia, Alfaomega.
- Chiavenato Idalberto,(1990) *Introducción a la teoría general de Administración*, México, McGraw Hill.
- Gálvez E, (1993), *Planeación estratégica en los negocios*, México, Ecasa.
- Fred, David, (1988), *La gerencia estratégica*, Colombia, Legis.
- Hermida Jorge y Serra Raúl, (1990), *Administración estratégica*, Buenos Aires.
- Miklos Tello (2000) *Planeación prospectiva*, México, Limusa.
- Reyes Ponce, Agustín (1989) *Administración por objetivos*, México, Noriega.



EJERCICIOS Y ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

TERCER EJERCICIO

Este ejercicio consiste en elaborar un plan personal que incluya los siguientes apartados:

1. Objetivo
2. Diagnóstico interno y externo
3. Análisis de FODA personal
4. Análisis de la matriz de posicionamiento personal
5. Análisis de estrategia y táctica personal
6. Plan de acción personal
7. Conclusión

Utilice las tablas que se ejemplifican y explican a lo largo del módulo (también aparecen en la Guía de Estudio).

CURSO A DISTANCIA: DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES

HOJA DE IDENTIFICACIÓN PARA ENVÍO DE ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

DE:

NOMBRE	FECHA
INSTITUCIÓN	
PAÍS	LOCALIDAD
FAX:	CORREO ELECTRÓNICO:

PARA: FAX: 5668 0094 / 55950644 FAX DEL TUTOR:

COORDINADOR: Mtro. Martín Gómez Silva
TUTOR:

Puede fotocopiar esta forma y emplearla para enviar cada una de las actividades de evaluación.

ACTIVIDADES	FECHA DE ENVÍO	No. DE HOJAS QUE ANEXA
Primer ejercicio.		
Segundo ejercicio.		
Tercer ejercicio.		

Directorio

SANTIAGO LEVY ALGAZI
Presidente de la CISS y de la Junta Directiva del CIESS

JORGE MELÉNDEZ BARRÓN
Secretario General de la CISS

LUIS JOSÉ MARTÍNEZ VILLALBA
Director del CIESS

MARTÍN GÓMEZ SILVA
Coordinador del Área Académica del CIESS

JUAN JOSÉ ZERMEÑO CÓRDOVA
Jefe del Área de Comunicación del CIESS