



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

“CARACTERISTICAS DE LOS EJECUTIVOS QUE POSIBILITAN” EL INCREMENTO DE BIENES Y SERVICIOS DE CALIDAD

T E S I S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

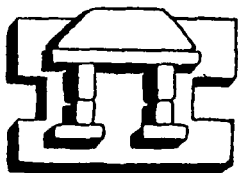
P R E S E N T A :

LUCIA TAPIA CRUZ

Directora: Lic. María de los Angeles Campos Huichán

Sinodales: Mtra. Patricia Suárez Castillo

Lic. Carolina Rosete Sánchez



IZTACALA

TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO, 2002

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Luzia TAPIA GOUZ

FECHA: 18- Octubre - 2002

FIRMA: [Signature]

ESTA TESIS NO

UNAM

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**CAMPUS IZTACALA**

**Nombre del Autor:** Lucía Tapia Cruz

**Número de cuenta:** 9855562-4

**Generación:** 98-2001

**TESINA**

**"CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS EJECUTIVOS QUE"  
POSIBILITAN EL INCREMENTO DE BIENES Y SERVICIOS DE  
CALIDAD**

**Lic. María de los Angeles Campos Huichán**  
**Directora de Tesina.**

## RESUMEN

El éxito de toda empresa depende del desempeño laboral que efectúan cada uno de los individuos que conforman los sectores o departamentos de la organización. En el presente trabajo se exponen 3 características de personalidad (liderazgo, comunicación e interacción social) de los ejecutivos de línea media ya que el objetivo es: Enunciar las características que contribuyen al incremento de bienes y servicios de calidad lo que permite que la organización sea mucho más competitiva y rentable, dado que las características que detentan los individuos son factores que afectan el comportamiento organizacional de los grupos de trabajo, y de los consumidores. Así se propone que el psicólogo organizacional tenga una mayor incidencia en la empresa pero no como un suplente administrativo o de contaduría sino en la implementación de programas dirigidos tanto a los ejecutivos como a sus subalternos y a los consumidores en pro de la productividad y la calidad, sin perder de vista el comportamiento humano como materia prima, lo cual permite que el psicólogo haga uso de sus conocimientos y habilidades, lo que con lleva a efectuar una política adecuada de calidad interdisciplinaria, mediante la capacitación del recurso humano.

Finalmente se concluye que las características personales por parte de los ejecutivos son decisivas para lograr la buena marcha de la compañía, debido al impacto emocional que se ejerce sobre sus subalternos, ya que el liderazgo tiene como función principal desarrollar empleados comprometidos y capaces, la comunicación permite infiltrar información y eliminar posibles conflictos laborales y la interacción social fomenta un clima laboral positivo.

# ÍNDICE

**RESUMEN** ..... 1

**INTRODUCCIÓN** ..... 3

## **CAPÍTULO 1 LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y SUS ANTECEDENTES**

**1.1 Breve Historia de la Psicología** ..... 7

**1.2 Resumen histórico de la Psicología de la industria  
y de las organizaciones** ..... 10

**1.3 El papel del ejecutivo dentro de una organización** ..... 14

## **CAPÍTULO 2 EL PAPEL DEL EJECUTIVO PARA PROPORCIONAR BIENES Y SERVICIOS DE CALIDAD COMPETITIVA DIRIGIDA A LOS CLIENTES**

**2.1 Actividades gerenciales** ..... 17

**2.2 Empresas productivas y de alta calidad** ..... 21

**2.3 Definición de cliente rentable** ..... 27

**2.4 El papel del ejecutivo en la obtención de clientes satisfechos y leales** — 31

## **CAPÍTULO 3 CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS EJECUTIVOS**

**3.1 Liderazgo** ..... 44

**3.2 Comunicación** ..... 50

**3.3 Interacción Social** ..... 58

**CONCLUSIONES** ..... 65

**BIBLIOGRAFÍA** ..... 69

## INTRODUCCIÓN

El área organizacional, como contexto para la operación psicológica, surge de la administración, y concretamente de los cambios sociales relacionados con los sistemas de producción. Inicialmente se identificó como industria al lugar (local de operación), la estructura (recursos materiales y técnicos) y el grupo de individuos encargados de la elaboración de algún producto (industria automotriz, calzado, electrónica, etc.), título que cambiaría al de organización para abarcar otras estructuras materiales y grupos, donde no podía precisarse la elaboración de un "producto" físicamente. Pero que comercializaban éstos u ofrecían servicios (tiendas, escuelas, hospitales, etc.). La transición entre la denominación de psicología industrial a organizacional obedece al cambio en las teorías administrativas, que empiezan a tomar en cuenta a las personas y no únicamente el logro de alcanzar metas que se han fijado con anterioridad (Vargas y Velasco, 1997).

De acuerdo a lo expuesto anteriormente la Psicología Organizacional se define como el área tecnológica de la psicología, encargada de operar en el contexto definido como organización (en términos de la conducta de los sujetos en lo individual, en un contexto definido socialmente).

En las organizaciones se requiere de la colaboración de los individuos en los distintos procesos laborales, por ello son tres los momentos en que la participación del psicólogo es pertinente: primero, en la elección de nuevos miembros y en la recolocación de los existentes; segundo, en la iniciación del sujeto a sus labores y en el perfeccionamiento de su participación. Y tercero, en la solución de los problemas derivados de las relaciones entre los individuos o en los originados por diferentes circunstancias administrativas. Cada uno de los momentos señalados corresponde a una parte del proceso administrativo típico; el primero corresponde al proceso administrativo de reclutamiento y selección, el segundo al proceso administrativo de inducción y capacitación, y el tercero al proceso administrativo de desarrollo organizacional.

Con base al modelo interconductual se puede decir que al psicólogo le compete en el área tecnológica organizacional el análisis, la evaluación, la modificación y la predicción de la conducta individual en un contexto particular, dentro de un ambiente interactivo con los demás individuos como es una organización (Vargas y Velasco, 1997).

Sin embargo habría que tomar en cuenta que toda organización está regida por la gerencia, la cual según Daft y Steers, (1992) es el componente básico responsable de la dirección y coordinación de la organización. La gerencia es responsable del diseño de la organización y de la coordinación entre

departamentos así como de generar soluciones a todo tipo de conflicto administrativo para lograr que el sistema organizacional funcione.

Según Hicks (1992) el éxito o fracaso de cualquier organización se determina básicamente por la calidad de interacciones y su relación con objetivos o metas, dado que todos los individuos dentro de una organización tienen objetivos personales, algunos de los cuales son las razones para sus acciones o forma de proceder, por lo tanto una organización es un proceso estructurado en el cual las personas interactúan por objetivos.

El grado en que todos los miembros de una empresa utilicen sus habilidades e influyan en la utilización efectiva de los recursos humanos, dependerá de qué tan bien comprendan y realicen su trabajo los administradores de la organización. Es decir, la eficacia de una empresa se aprecia según el grado en que se estén alcanzando los objetivos de tal organización.

Si bien es cierto que los administradores dentro de una organización no constituyen su único recurso importante, su papel es definitivo en su éxito razón por lo cual los ejecutivos tienen una gran demanda.

Por administración se debe entender el proceso por el cual se realizan trabajos por y a través de otras personas. Por ello la función gerencial o directiva constituye una profesión gratificante; siempre que la gente se agrupa de forma organizada para trabajar por la consecución de una meta común la cuestión de la dirección toma un cariz preponderante. Poco o nada puede conseguirse en los negocios, en el gobierno o en los servicios públicos, si no existe una dirección (Bittel, 1993). Ya que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Ejecutivos, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender que tienen los empleados - conociéndose que las organizaciones cobrarán relevancia al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del personal que poseen-

Los empresarios quieren estar seguros de que sus organizaciones podrán perdurar mucho tiempo y para ello, en nuestros tiempos, se hace indispensable conocer sobre el comportamiento humano en las organizaciones; por ello la mayoría de las empresas utilizan los servicios del psicólogo organizacional, ya que el comportamiento será entendible sólo cuando lo analizamos de manera holística, sistémica, multidisciplinaria e interdisciplinaria y en donde las relaciones recurso humano-empresa deben verse como un todo, tomándose en cuenta que las habilidades técnicas son necesarias para el éxito en la gestión productiva. Además, los ejecutivos necesitan tener un buen canal de comunicación con los asociados y desarrollar las habilidades de estos, ya que el impacto positivo o negativo que los componentes de la organización (individuos, grupos y estructura) tienen sobre ella misma, será directamente proporcional al éxito o fracaso que la organización obtenga (Pardo, 1997).



De acuerdo a lo expuesto anteriormente se puede diferenciar claramente la labor del psicólogo organizacional y la del ejecutivo. Al ejecutivo lo que le compete son los resultados y el cumplimiento de los objetivos, que hace referencia a la productividad, ya que ésta es lo que marca la diferencia entre las ganancias y las pérdidas económicas, entre supervivencia y fracaso. La productividad requiere invitar al ahorro, ya que el despilfarro es uno de sus enemigos (Bittel,1993). En tanto que al psicólogo le corresponde el comportamiento humano dentro de las organizaciones pues se busca establecer en qué forma afecta a los grupos el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la excelencia en las actividades de la empresa (Pardo,1997).

El comportamiento organizacional puede ser afectado por varios factores. Por ello la labor del el psicólogo es la de identificar los causales que intervienen en el comportamiento del individuo (Pardo,1997).

**Justificación:** La razón por la cual en el presente trabajo tomaré como factores que pueden afectar el comportamiento organizacional, tres características personales del ejecutivo tales como, el liderazgo, la comunicación y la interacción social; Aunque tradicionalmente los psicólogos sostienen que los rasgos de la personalidad de un individuo se mantienen estables a lo largo del tiempo, recientemente se cuestiona este enfoque, señalando que los rasgos existían sólo en la óptica del observador, y que en realidad la personalidad de un individuo varía según las distintas situaciones a las que se enfrenta (Pardo,1997). De aquí se desprende la importancia de la labor del psicólogo que consiste, según Harrsh (1997), en identificar, medir, explicar y predecir tanto el comportamiento individual como el grupal para aplicar estrategias de intervención. De tal manera que el comportamiento grupal en una organización depende de diversos factores.

Entre estos factores encontramos la personalidad ya que si se quiere poseer una organización exitosa, se tienen que definir y explicar las diferentes actitudes para poder predecir sus conductas.

Para comprender mejor el concepto de personalidad, es preciso distinguirlo de otros relacionados con él, como es el temperamento y carácter.

El temperamento consiste en la herencia biológica recibida y, por tanto, es difícil de cambiar o modificar. Papalia (1997) lo describe como el material biológico en bruto desde el cual la personalidad finalmente emerge. Se puede decir que incluye el sustrato neurológico, endocrinológico y bioquímico desde el cual la personalidad comenzará a formarse.

El carácter es un término derivado de una palabra griega que significa grabado y se forma por los hábitos de comportamiento adquiridos durante la vida. Papalia, (1997) piensa que el carácter puede ser considerado como la adherencia de la persona a los valores y costumbres de la sociedad en que vive.

La personalidad es la conjunción del temperamento y el carácter en una única estructura. La personalidad representa un patrón profundamente incorporado de rasgos cognitivos, afectivos y conductuales manifiestos, que persisten por largos períodos de tiempo y son relativamente resistentes a la extinción (Papalia, 1997).

Entre las características más relevantes de la personalidad podemos citar que:

- No tiene una existencia real, se infiere a partir de la conducta de los individuos. Es una abstracción que nos permite ordenar la experiencia y predecir el comportamiento en situaciones específicas.
- Es la forma habitual de comportamiento de cada individuo. Comprende tanto su conducta manifiesta como su experiencia privada. No consiste en una suma de conductas aisladas, sino que incluye la globalidad del comportamiento.
- Se produce por la interacción de la herencia genética y el ambiente del individuo, por el aprendizaje social y las experiencias personales. Se desarrolla y cambia a lo largo de la vida.
- Es individual y social. Somos distintos pero también iguales, y una tarea primordial es alcanzar el equilibrio entre lo que nos une y lo que nos diferencia. Cada persona es única e irrepetible, sin embargo, cuando nos vemos como actores en el escenario del mundo, podemos superar la inercia y los intereses mezquinos de ciertas concepciones, sin embargo cuando somos más conscientes de nuestras acciones y reacciones observamos cómo nos condiciona el entorno y cómo somos nosotros quienes lo construimos (Papalia, 1997).

En síntesis la personalidad se refiere a una serie de características propias, en donde se muestran motivos, emociones, valores, intereses, actitudes y competencias, organizadas en el entorno social, cultural y familiar, diremos que este elemento influye de manera determinante en el desempeño laboral y el éxito de la organización, pues en las características de la personalidad, es donde se revela que los atributos individuales tienden a relacionarse de forma positiva con la productividad de grupo, el clima y la cohesión. Todas las características presentes en el hombre afectan directamente el desempeño individual y su manera de interactuar e interesarse con las actuaciones de su grupo (Pardo, 1997).

Particularmente el comportamiento, es la materia prima del psicólogo; Sobre el que se debe incidir mediante el uso de técnicas y procedimientos para la solución de problemas concretos ya existentes.

Por tanto el **objetivo** del presente trabajo es: Enunciar las características de personalidad de los ejecutivos que contribuyen al incremento de la producción de bienes y servicios de calidad en una organización

# CAPÍTULO 1

## LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y SUS ANTECEDENTES

### 1.1 Breve historia de la Psicología.

La psicología es considerada una ciencia muy reciente, que se encarga del estudio del comportamiento humano; sin embargo para entender ¿Qué es la Psicología? Hay que remontarse a sus orígenes.

Frazer citado en Harrsh (1997), menciona que los orígenes de la Psicología se pueden ubicar dentro de 4 grandes tradiciones de investigación acerca de la naturaleza del hombre como son: la magia, la religión, la filosofía y la medicina.

En el hombre primitivo su comportamiento se encuentra regido por el pensamiento mágico, pues cree que si él obra en cierto sentido se desencadenarán ciertas consecuencias inevitables, por lo tanto se abstiene de hacer lo que, de acuerdo con sus nociones de causa y efecto, él cree que podrá dañarle. De esta manera la magia positiva o hechicería tiene como propósito producir un acontecimiento que se desea y la magia negativa o tabú el de evitar el suceso que se teme. Es decir en sus orígenes la Psicología se valió de los principios del pensamiento con la asociación de ideas por contigüidad (Harrsh, 1997).

La aportación de la religión se da con las concepciones griegas dualistas (siglo VI antes de Cristo), que consideran al hombre formado por materia y espíritu, es decir por cuerpo y alma, dando cabida a la creencia en la existencia de una vida futura tras la muerte física, presentándose así ideas basadas en la supersticiones tales como la noción de resurrección (retorno del alma hacia el cuerpo del cual se ha escapado) y la transmigración (pasar el alma de un cuerpo a otro) convirtiéndose estas doctrinas místicas en la base de la Psicología (Harrsh, 1997).

La vertiente filosófica está representada en sus inicios por el pensamiento griego (600-400 a. C) en donde se intenta sustituir el dualismo cuerpo-mente en un monismo basado en la idea de que en la mente se hallan los cimientos de todas las cosas. Sócrates (470-400 a.C.) le da un lugar predominante al juicio, al decir que por la razón se conoce la verdad. Aristóteles (384-322 a. C.) señaló que aunque cuerpo y alma son dos cosas diferentes se relacionan entre sí íntima e inseparablemente, definiendo que la mente es un proceso que se le conoce en función de la que hace y sus operaciones dependen de asociaciones establecidas en la experiencia. Otra de las aportaciones de Aristóteles fue la adopción de la práctica cotidiana de describir e interpretar la experiencia y la conducta del hombre en términos concretos (Harrsh, 1997).

En cuanto a la medicina los griegos sugirieron la búsqueda de principios físicos que explicaran el estado de salud o enfermedad física o mental, más allá de las explicaciones mágicas o míticas. Por ello Hipócrates (460-377 a.C.) desaprueba los métodos de curación por brujería y propone un nuevo sistema en el que intervienen factores como la intranquilidad, el reposo, la calma, etc; postulando así que la relación armoniosa entre los factores de la nutrición y el clima, proporcionan el equilibrio al organismo, en donde todo concepto de salud se reduce a equilibrar con propiedad la relación entre el alimento y el ejercicio. Por tanto dedujo que el desorden físico causa el desorden mental (Harrsh, 1997).

Posteriormente con la invasión de los árabes, la ciencia y la filosofía helenística iniciaron su decadencia y al mismo tiempo el cristianismo empezó a consolidarse y propagarse. Estos trastornos políticos y religiosos provocaron el oscurecimiento intelectual de Occidente (era oscurantista) por ello el tipo de Psicología que cobró forma fue la de los padres de la iglesia cristiana.

Durante los siglos XII y XIII se despertó gran interés por el naturalismo.

A finales del siglo XVI y en las primera décadas del XVII personajes como Galileo, Bacon y Newton crearon la atmósfera necesaria en donde pudo florecer de nuevo la búsqueda científica. El movimiento empírico se desarrollaba activamente y condujo en el siglo XVII a la difusión del deseo de describir con precisión, de comprender a partir de la observación y no de los métodos especulativos y deductivos. Así, el desarrollo de la observación objetiva produjo efectos inmediatos y definidos sobre la Psicología (Harrsh, 1997).

A principios del siglo XIX, a la Psicología se le consideraba dentro de la rama de la filosofía y a su vez el avance de la fisiología del sistema nervioso daba algunas soluciones a problemas de tipo psicológico. Simultáneamente, otras ciencias contribuían de manera accidental con la psicología, como la física, la biología, la astronomía, las matemáticas. La llamada nueva psicología científica del siglo XIX resultó de la fusión de la psicología de los filósofos y la psicología de los fisiólogos, más las aportaciones de la reflexología, la frenología y la hipnosis.

Sin embargo Boring (citado en González, 1991) se inclina a fijar los inicios de la psicología como ciencia a partir de la psicofísica de Fechner en 1860 y la psicología experimental de Wundt y es precisamente con éste mismo personaje que se da el cambio de la psicología mentalista a la científica, mediante la creación del primer laboratorio de psicología en 1879 en Leipzig, logrando así que la psicología se convirtiera en una ciencia independiente de la filosofía y de la fisiología ya que en dicho laboratorio se puso en práctica el uso de la observación, la experimentación y la medición para el estudio de la experiencia mental consciente. Sin embargo Wundt el método introspectivo, razón por la cual Comte consideró que la psicología jamás llegaría a ser una ciencia positiva debido al uso de estos métodos introspectivo y subjetivos, los cuales en su opinión seguían dependiendo de la filosofía y la psicofisiología, pues para él esto era un intento de idependización y aunque tanto Sechenov, como Weber, Fechner y

ahora Wundt pretendían hablar de leyes psicológicas verdaderamente científicas y objetivas como las de la física, seguían cometiendo el error de relacionar los sucesos fisiológicos y la experiencia mental consciente. A pesar de todo esto el laboratorio fundado por Wundt fue una fuerte contribución para que a la psicología se tomara en cuenta dentro del ámbito científico razón por la cual el laboratorio fundado por Wundt pasó a ser el primer instituto de psicología en el mundo. Posteriormente surgieron otros medios que ayudaron a favorecer la independización de la psicología, tales como congresos internacionales y otros. De este modo los psicólogos trataron de tener autonomía de la fisiología y la filosofía.

Siguiendo la escuela psicofisiológica de Sechenov, a principios del siglo XX, se publican dos grandes obras: La psicología objetiva de Bechterev y los reflejos condicionados de Pavlov. Era la época de controversia entre si la Psicología era el estudio del sistema nervioso y los actos motores (psicofisiología) o si era el estudio de la conciencia en sus elementos (tradición wundtiana). Como alternativas a estas vías de pensamiento en 1913 comenzaba a circular el conductismo de Watson, que rechazaba el concepto de conciencia y el uso del método introspectivo. Watson fue el positivista clásico de la psicología norteamericana; estudió la conducta observable reduciéndola a movimientos corporales (González,1991).

Freud, para entonces en 1900, ya había escrito su libro La interpretación de los sueños y creado el psicoanálisis como la ciencia de los procesos psíquicos inconscientes. Además, analizó problemas de la motivación y de estructura de la personalidad.

Veinte años más tarde en 1923, en el mismo continente europeo, Piaget publica el lenguaje y el pensamiento en el niño, cuyo objetivo era evaluar el desarrollo de la lógica en él. El contemporáneo crítico de Piaget, del conductismo de Watson, del psicoanálisis de Freud, de la Psicología de la Gestalt, y por ende de la psicología introspectiva de Wundt, fue el psicólogo marxista soviético Vygotsky, quien en 1925 escribió el artículo "la conciencia como un problema en la psicología de la conducta", en donde se resaltan los aspectos histórico-culturales determinantes del comportamiento (González,1991).

A partir de estas grandes escuelas del pensamiento psicológico y a lo largo del siglo XX surgieron un amplio número de variantes o corrientes teóricas, las cuales siempre se encontraban en controversia haciendo hincapié en la problemática acerca de si el objeto de estudio de la psicología era la conducta, la conciencia o ambas. De acuerdo a lo anterior se puede afirmar que la psicología se encarga de estudiar el comportamiento, las emociones, las cogniciones, los procesos superiores, las interacciones y experiencias dentro de un contexto tanto individual como social, en donde lo único que varía es el modelo y la metodología bajo la cual se analice el objeto de estudio. De ahí que actualmente existan distintos campos de aplicación de la psicología tales como: la psicología clínica, educativa, del deporte, social, general y organizacional. Dichos campos de aplicación tienen

también sus propios antecedentes pero en el siguiente apartado solamente me referiré a los antecedentes de la psicología organizacional, ya que ésta es el área de interés del presente trabajo.

## 1.2 Resumen histórico de la Psicología de la Industria y de las Organizaciones.

Quince años después de la primera Guerra Mundial únicamente dos psicólogos pueden ser verdaderamente considerados como psicólogos industriales en los Estados Unidos. Uno de ellos fue Walter Dill Scott el cual fue a Alemania para realizar su doctorado en filosofía con Wilhelm E. Wundt (considerado el fundador del primer laboratorio de psicología experimental en Leipzig, en 1879 y por ello es nombrado el padre de la psicología científica), cabe mencionar que el otro psicólogo industrial fue Hugo Muensterberg, otro discípulo de Wundt, quien promocionó activamente la idea de que la psicología podía ser útil para la consecución de los fines propios del hombre de empresa, una de sus investigaciones más conocida fue la elaboración de un test para seleccionar conductores de la Compañía de Autobuses de Boston en tanto que Walter Dill Scott se encargó de propagar la utilidad de los métodos psicológicos para la solución de problemas en los negocios. A pesar de los trabajos de Scott y Muensterberg, y a pesar de los escritos de Cattell, insistiendo en la importancia de las diferencias individuales como ayuda para la selección y clasificación de las personas, difícilmente puede afirmarse que hubo entusiasmo por la psicología industrial, tal vez debido a que las empresas no tenían conciencia de sus propios problemas, pero lo cierto es que fue la primera Guerra Mundial la que provocó el primer gran desarrollo de la psicología industrial de los Estados Unidos ya que el ejército solicitó ayuda de la American Psychological Association para llevar a cabo el reclutamiento militar de una manera eficaz a millones de hombres de quienes se sabía muy poco y a quienes solamente se necesitaba mientras durase la guerra. Cualquier decisión que se tomase ante este problema debía adoptarse rápidamente, ya que el conflicto había estallado y de esa decisión podía lógicamente depender su resultado. Básicamente la cuestión consistía en cómo seleccionar a las personas que deberían ocupar puestos destacados, especializados. Por ejemplo: ¿A quién se debía enviar a un centro de formación de oficiales?, ¿A quién se debía por el contrario, considerar carente de las capacidades o potencialidades necesarias para ser oficial y más apto para cualquier otra clase de puesto?. Por ello los psicólogos partieron del supuesto de que la diferencia más importante entre quienes podían y quienes no podían desempeñar puestos de responsabilidad estaba en su capacidad. En consecuencia era necesario disponer de algún medio para conocer el nivel intelectual de los reclutas. Este problema puede resolverse actualmente con facilidad, pero no en 1917, porque en esa época los únicos instrumentos de medida de la inteligencia que se conocían eran las escalas elaboradas por Binet en Francia para la clasificación educativa de los escolares, aparte de que eran pruebas de aplicación

individual, lo que claramente no convenía a los intereses urgentes del Ejército (Korman, 1978).

Ante esta necesidad el ejército comisionó a un grupo de psicólogos para que idearan un test de inteligencia general, con el cual identificar a los que poseían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar. Razón por la cual se desarrollaron el Army alfa para personas que sabían leer y el Army beta para analfabetos. El éxito de ambos indujo de inmediato a desarrollar otros, destinados a la selección de candidato a oficiales y a recibir adiestramiento de pilotos, así como para otras clasificaciones militares en que se requerían habilidades especiales. Así pues las aportaciones de los primeros psicólogos industriales fueron centrándose en torno a lo que conocemos hoy con el nombre de psicología del personal, que versa sobre la asignación del individuo idóneo en el puesto apropiado (Schultz, 1991).

El army alfa tuvo un gran éxito debido a su eficacia, ya que este medía vocabulario, procesos de pensamiento y otras aptitudes, lo que permitió que posteriormente se elaboraran tests con una metodología mucho más completa (Korman, 1978) .

Como consecuencia del éxito de los programas militares de clasificación psicológica, los años siguientes a la Primera Guerra Mundial fueron testigos del primer desarrollo de la aplicación de la psicología a los problemas de la industria y de las organizaciones. Durante estos años y hasta la década de los 50's la orientación de la psicología industrial consistió en que los directivos empresariales señalaban los problemas y los psicólogos los resolvían, tal y como lo habían hecho durante la guerra. El centro más importante de interés en este período estuvo constituido, como es lógico, por la selección de personal, en la que los psicólogos industriales trabajaron intensamente elaborando tests y escalas que permitieran diferenciar a los aspirantes. Expresión de este interés fue la aparición después de la guerra, de la "Walter Dill Scott Company", la primera empresa de asesoramiento psicológico. Aunque su duración fue breve, el sólo hecho de su constitución es indicativo de la gran atención que despertó la psicología como ayuda al mundo empresarial. Tal vez la manifestación más clara de este interés fue la formación del Bureau of Applied Psychology en el Carnegie Institute of Technology, financiado por las compañías aseguradoras de vida y orientado a la solución de problemas tales como la selección de vendedores, la rotación de empleados, etc. Sin embargo estos prometedores comienzos no duraron mucho. Al poco tiempo (hacia la mitad de la década de los 20's) comenzó a observarse una baja progresiva con respecto al valor de las técnicas psicológicas para la solución de problemas de las empresas. Tal desilusión tenía cierto fundamento. Primeramente estaba claro que muchos de los test que comenzaban a utilizarse no eran tan eficaces como se pretendían, los aspirantes seleccionados con ayuda de estas prueba no eran mejores que los contratados sin su ayuda. En segundo lugar, comenzó a comprobarse cada vez más que incluso los mejores test de aptitudes eran predictores imperfectos del rendimiento en el trabajo. Si se quería aumentar la predicción del rendimiento laboral era necesario recurrir a medidas de

personalidad y de motivación, pero los pocos instrumentos de que se disponía para medir la personalidad eran muy insatisfactorios. Una tercera razón de la baja de popularidad de la psicología industrial e indudablemente la más poderosa, fue que un gran número de empresarios había comenzado a interesarse por la psicología viendo en ella un instrumento que permitiera colocar y formar a sus obreros de una manera tan satisfactoria que la pertenencia a un sindicato dejara de serles atractiva, sin embargo el desarrollo económico de la posguerra y la abundancia del trabajo en el sector industrial hizo que la importancia de los sindicatos en este período disminuyera notablemente y por tanto desapareció una de las necesidades que aconsejaba el recurso a la psicología industrial (Korman, 1978).

Un acontecimiento decisivo para el futuro de la psicología industrial fue que en 1924 se llevaron a cabo varios trabajos de investigaciones del efecto de la iluminación, las pausas de descanso y otras condiciones laborales sobre el rendimiento en el trabajo como la temperatura y la humedad. Se les llama estudios de Hawthorne por haber sido realizados en la planta de la Western Electric Company, situada en Hawthorne; estos programas de investigación abordaron problemas más complejos acerca de las relaciones humanas, el espíritu de equipo y la motivación. Se descubrió que las condiciones sociopsicológicas del ambiente laboral podrían tener mucha más importancia potencial que las condiciones físicas (Schultz, 1991).

Los años de depresión de la década de los 30's no fueron tan malos para la psicología industrial como para los demás aspectos de la vida de las empresas. Indudablemente con el declinar de la actividad económica, con el pesimismo predominante cara al futuro y con la preocupación centrada en la mera supervivencia, con el olvido del perfeccionamiento personal y de toda actividad organizada, este período fue sumamente triste, sin embargo hubo ciertas aportaciones durante estos años que tuvieron gran importancia para el renacimiento de la psicología industrial, que comenzó con la Segunda Guerra Mundial. La reorganización y desarrollo del Servicio de Empleo de los Estados Unidos favoreció la realización de una serie importante de estudios. Como parte de esta reorganización, el Ministerio de Trabajo encargó la elaboración de Diccionarios de Profesión, formado por varios volúmenes, cuya finalidad era analizar los diferentes puestos de trabajo, describiendo sus características, los logros y aptitudes que exigen para su desempeño y las relaciones entre diversos empleos. Un segundo acontecimiento que tuvo lugar en ese tiempo fue la constitución del Minnesota Employment Stabilization Research Institute, se trataba de un centro de investigación subsidiado por el gobierno y orientado al conocimiento de por qué unas personas encuentran empleo, incluso en los peores momentos de la depresión económica y otras no. Como consecuencia de este programa se elaboraron algunos tests muy conocidos que después han sido de gran valor para la psicología industrial tales como: Aptitudes Administrativas de Minnesota y el Test de Tablero de Formas de Papel. Otra aportación significativa realizada en los 30's surgió como consecuencia de los conflictos entre empresa y trabajadores y del crecimiento extraordinario de un tipo más radical de



sindicalismo comenzando por los obreros semiespecializados y no especializados. A causa de este conflicto se desarrolló un considerable interés por el tema de la satisfacción laboral y sus correlatos. Así en 1932 encontramos el primer estudio publicado sobre satisfacción laboral. Y por último la subida al poder de Adolfo Hitler en 1933 provocó la emigración de los judíos y de otros intelectuales hacia Estados Unidos y otros países entre estos emigrantes se encontraba el psicólogo Kurt Lewin, el cual argumentaba que se podían llevar a cabo experiencias en laboratorios psicológicos con seres humanos sobre problemas tan complejos como la motivación, las características de la interacción humana. Otra aportación de Lewin es que muchas de sus experiencias se relacionan con la naturaleza de los tipos diversos de liderazgo (Korman, 1978).

La Segunda Guerra Mundial tuvo para la psicología industrial de los Estados Unidos una importancia muy similar a la de la primera. Durante este período se registró un desarrollo una expansión considerable de los instrumentos y métodos que podían ser utilizados como ayuda de las organizaciones para la adquisición de sus fines. Durante la década de 1945-1955 hicieron su aparición todos los signos indicativos de una actividad próspera y creciente, gracias a la guerra los psicólogos que antes habían trabajado en el aislamiento de su laboratorio, se percataron de la importancia de los fascinantes retos y problemas del mundo real, comprendiendo que podían colaborar y encontrar respuestas, todo ello gracias a que en Estados Unidos se dio un extraordinario crecimiento de la tecnología y las empresas, por ello los modernos negocios y organismos oficiales impusieron más demanda por los psicólogos industriales, obligándolos a mantener y mejorar la eficiencia industrial (Schultz, 1991).

Junto con este desarrollo hubo también un incremento de fundaciones, de centros interdisciplinarios de investigación, dedicados a problemas de la industria. Aparecieron nuevas organizaciones de asesoramiento de empresas al tiempo que aumentaba el número de psicólogos empleados a jornadas completas por compañías privadas y gubernamentales, insistiendo particularmente en la importancia de la satisfacción laboral como clave del rendimiento en el puesto de trabajo y aunque en los años 60's la psicología industrial se vio atacada por críticas tales como que el psicólogo industrial había traicionado a la psicología científica para convertirse en técnico al servicio de la dirección de personal, es decir, que el psicólogo ya no hacía ciencia sino que únicamente se dedicaba a perder el tiempo en instrumentos y técnicas para ayudar a los empresarios en vez de hacerse preguntas de investigación como: ¿Qué es lo que hace sentir satisfecho a un obrero?. La segunda crítica y la más insidiosa fue la de que los instrumentos y técnicas utilizadas estaban cada vez más anticuadas. Como consecuencia de todos estos problemas la psicología industrial atravesó por un período de autorreflexión, y como resultado de su autoexamen comenzó a establecerse firmemente como ciencia teórica y aplicada, es decir ahora se interesaba en cuestiones tales como la estructura de las organizaciones, las políticas de la empresa, las mejoras para el rendimiento de los empleados. Los psicólogos preocupados por estos problemas dejan de llamarse a sí mismos psicólogos industriales prefiriendo el de psicólogos de las organizaciones, algunos

prefieren unir los dos nombres porque afirman que ambos términos se refieren a una misma realidad, lo que realmente importa es responder a las preguntas tanto de manera teórica como aplicada y apegadas a la realidad (Korman, 1978).

Sin embargo para Vargas y Velasco (1997) el cambio de psicología industrial a organizacional responde al cambio en las teorías administrativas, ya que hablan de organización no únicamente en términos de estructura y forma, sino también tomando en cuenta a las personas.

Así la psicología de la industria y/o de las organizaciones ha continuado dedicada activamente a la elaboración de métodos y técnicas para mejorar la eficacia del potencial humano utilizado en las modernas organizaciones, tanto desde el punto de vista del individuo como desde el de la empresa (Korman, 1978).

De este modo se puede concluir que la psicología organizacional se enfoca a la organización y demás factores ambientales sobre la conducta y la satisfacción laboral, de tal forma que puedan modificarse estos factores para aumentar el rendimiento y el bienestar de todo el recurso humano que labore en una empresa desde el elemento más pequeño hasta los ejecutivos más importantes. De ahí que haya que delimitar que tan importante es la actuación del ejecutivo dentro de una organización, para que esta funcione de manera adecuada, todo ello con la finalidad de identificar aquellos estímulos que están afectando el buen funcionamiento de la empresa.

### **1.3 El papel del ejecutivo dentro de una organización.**

A principios de siglo la gerencia era considerada el componente básico responsable de la dirección y la coordinación de la mayoría de los sectores que componen una organización. Es decir los ejecutivos eran los encargados de coordinar y supervisar el trabajo de otros para lograr fines no alcanzables por un solo individuo. Sin embargo en la actualidad, esta definición se ha ampliado ya que el ejecutivo se ocupa de múltiples procesos tales como planear, evaluar, dirigir y controlar las actividades de los empleados en combinación con otros recursos organizacionales para alcanzar los objetivos establecidos para la empresa. En términos generales, la labor de la gerencia es facilitar la obtención de resultados o metas que produzcan dividendos. Los ejecutivos existen en todas las organizaciones que buscan alcanzar un objetivo, ya sea en el sector público o en el privado (Daft y Steers 1992).

Los gerentes también intervienen en el control de los indicadores de desempeño, ayudan a desarrollar y producir productos y servicios primarios, promueven las relaciones con los clientes, el contacto externo y apoyan con su experiencia y asistencia técnica a otros miembros de la organización mediante actividades de asesoría (Daft y Steers 1992).

Sin embargo no todos los gerentes son iguales en lo concerniente al trabajo que realizan, puesto que la cantidad de tiempo dedicada y la importancia de cada actividad puede variar de uno a otro de igual manera los sueldos también suelen variar, de acuerdo al grado de responsabilidad, su nivel de jerarquía dentro de la organización y del tipo de departamento del cual es responsable, pero aún así los ejecutivos del nivel que sea generalmente son los mejores remunerados, en comparación de la mayoría del personal que laboran en la empresa. (Daft y Steers 1992).

Los 3 niveles ejecutivos por rango jerárquico son:

Los directores, que ocupan el nivel superior y son los que dirigirán el trabajo de otros, es decir son los responsables de toda la organización. A estos se les denomina generalmente "ejecutivos" y los títulos de estos puestos pueden ser los de presidente, director general, gerente general. Los directivos son los encargados de diseñar programas y calendarios que contribuyan a la consecución de los mismos, es decir metas a largo plazo (Bittel, 1993).

En el nivel medio se encuentran los gerentes departamentales. Están a cargo de algún sector o departamento, los títulos de sus puestos son probablemente los más variados gerente de producción, gerente de finanzas, gerente de personal, gerente de mercadotecnia etc. Ejercen funciones de alta responsabilidad y pueden dirigir a otros supervisores (Bittel, 1993).

Finalmente tenemos a los gerentes de primera línea o nivel y los títulos de sus puestos llevan a menudo la palabra "supervisor" como por ejemplo supervisor de facturación o supervisor de ensamble, de producción, de control de calidad de contabilidad, de seguridad e higiene, de ventas etc. y por regla general dirigen el trabajo de empleados ordinarios que no ejercen funciones de alta responsabilidad. Los supervisores suelen establecer metas y planes a corto plazo como por ejemplo: ¿Cuántas unidades debe producir hoy el grupo de trabajo? (Bittel, 1993).

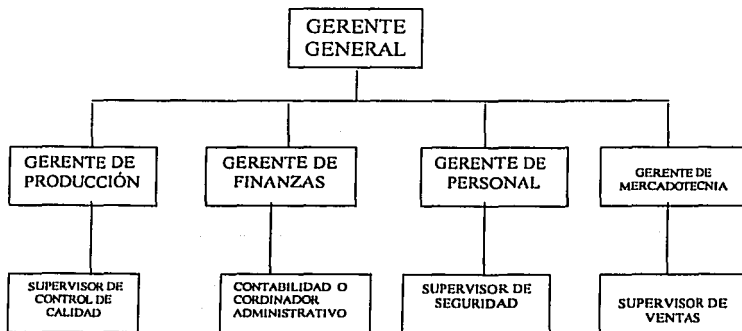


Fig.1. Rangos jerárquicos de los ejecutivos

Ante la globalización de los procesos industriales, la búsqueda de ejecutivos capaces se ha convertido en una necesidad insoslayable en donde la competencia se vuelve cada día más cerrada e implacable. Las estrategias comerciales de ayer no funcionan hoy. Cada día surgen nuevos e insospechables retos, y la falta de un ejecutivo en cualquiera de los altos puestos directivos del organigrama es equivalente a la ausencia de competitividad en el ámbito empresarial, por ello la búsqueda y selección de ejecutivos de alto nivel es una labor muy delicada. Un error puede resultar sumamente grave para una empresa, además de ser ventajoso para la competencia, en los esfuerzos que cada uno realiza por alcanzar un mejor posicionamiento (Smith 2002).

Sintetizando puedo comentar que en un entorno tan competido la búsqueda y la selección de ejecutivos de alto nivel es esencial para llegar a estar en los primeros lugares de productividad, de bienes y servicios.

En capítulos subsecuentes exaltaré la influencia directa que hace intervenir a la psicología organizacional para lograr los perfiles psicológicos que requiere un ejecutivo de éxito.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **CAPÍTULO 2**

# **EL PAPEL DEL EJECUTIVO PARA PROPORCIONAR BIENES Y SERVICIOS DE CALIDAD COMPETITIVA DIRIGIDA A LOS CLIENTES**

### **2.1 Actividades Gerenciales.**

Como se mencionó anteriormente el papel del ejecutivo en este principio de nuevo siglo es de suma importancia, pues de sus actividades dependerá el éxito o fracaso de la empresa, y aunque esta afirmación suene exagerada, no lo es pues el ejecutivo es el encargado de desarrollar premisas, plantea objetivos (estratégicos, tácticos u operativos) elaborar programas, presupuestos y procedimientos entre los más importantes (Smith, 2002).

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientar, la secuencia de operaciones para realizar, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual el ejecutivo define un problema, analiza las experiencias pasadas y esboza planes y programas. Con ello se propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos, se reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina, se prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito, se mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas, se establece un sistema racional para la toma de decisiones evitando las corazonadas o empirismo, se reducen al mínimo los riesgos y aprovechan al máximo las oportunidades, se promueve la eficiencia al eliminar la improvisación, al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa, disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo, permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión; sin embargo, la planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente (Smith, 2002)

Después de planear el ejecutivo se encarga de clasificar las premisas. Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

Por su naturaleza pueden ser:

1. Internas. Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos tales como: las variaciones de capital, ausentismo,

rotación de personal, accidentes, siniestros, emplazamientos a huelga, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, el prestigio de los jefes ante el personal, los puntos fuertes y débiles de los altos ejecutivos, de los accionistas, etc.

2. Externas. Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear, tales como la estabilidad económica del país, el sistema político de gobierno, la evolución de los avances tecnológicos, la competencia, la posición en el mercado, las políticas de operación, los cambios en la demanda de bienes y servicios etc.

Una vez que se han establecido e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado. Ejemplo: Lograr una utilidad neta de 150 millones de pesos durante los dos próximos años, es decir los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

En función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan pueden ser:

### **Generales**

Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo. Ejemplo; *Obtener una utilidad neta de 375 millones de pesos en los próximos cinco años.*

### **Departamentales.**

Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo. Ejemplo; *Incrementar las ventas totales a seis millones doscientos cincuentamil pesos mensuales en el presente año.*

**Específicos** Se establecen en niveles o secciones más determinados de la empresa, se refieren a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y obviamente de los generales. Los objetivos específicos pueden ser:

### **Secciónales.**

Cuando se refieren a una sección o grupo. Ejemplo; *Vender medio millón de pesos semanales del producto X por medio del grupo de ventas de las zona centro.*

**Individuales.**

Son metas personales. Ejemplo; Cada vendedor adscrito a la sección y venderá diariamente cien cajas de válvulas "JGM".

Posteriormente el ejecutivo se encarga de elaborar programas, los cuales son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

Dentro de los programas existen los presupuestos en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr las metas. Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, pues a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos. Su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilizar y asignar los recursos, a la vez que controla las actividades de la organización en términos financieros.

Posteriormente el ejecutivo se encarga de elaborar los procedimientos que permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; Estas se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, y de su estructura organizacional, clase de producto, turnos de trabajo, disponibilidad de equipo y material, incentivos, etc. Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en un trabajo rutinario. No indica la manera de llevarse a cabo, pues de eso se encargan los métodos, mismos que van implícitos en el procedimiento. Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente relacionados, ya que los primeros determinan el orden cronológico que se debe seguir en una serie de actividades, y los segundos indican cómo efectuar dichas actividades, por tanto, los métodos son parte de los procedimientos (Smith, 2002).

Por otro lado la empresa, por medio del ejecutivo, debe gestionar no sólo los aspectos operativos, también tiene que involucrarse con los proveedores, los intermediarios o distribuidores de sus productos y servicios, que no dejan de ser relaciones organizativas donde se implican personas y departamentos distintos, todo ello para crear y entregar productos y servicios valiosos para el cliente (Vilagínés, 1996).

Desatnick, 1990 describe de la siguiente manera "Un día en la vida de un gerente":

- Suministra información a sus subalternos
- Interpreta las políticas y las instrucciones del departamento

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Imparte instrucciones sobre lo que se debe hacer y la forma de hacerlo
- Impone tareas a sus subordinados
- Verifica la realización de tareas
- Hace seguimiento al progreso general del trabajo
- Proporciona consejos a sus subordinados cuando lo solicitan
- Corrige los errores de sus subalternos
- Dirige consultas para obtener consejo o comunicar conclusiones a sus empleados
- Negocia con sus iguales
- Opina con mandos superiores

Pero el ejecutivo no sólo tiene que realizar estas actividades, también es el encargado de tomar múltiples decisiones para resolver los conflictos tanto internos como externos. Como se puede observar las actividades gerenciales no son nada fáciles, por ello el ejecutivo requiere poseer de un equipo de trabajo confiable que lo apoye para que la empresa se mantenga en un nivel óptimo de calidad y competencia (Demming, 1990).

Esto sólo puede ser posible sacándole provecho al liderazgo, la comunicación y a la interacción social (características de los ejecutivos), es decir el ejecutivo es el encargado de capitalizar sus características competitivas mediante un recurso primordial –las personas- pues la calidad deseada de una empresa altamente productiva comienza con los objetivos fijados por la dirección. Por lo tanto la dirección debe comprender y actuar sobre los problemas que privan al trabajador de la posibilidad de realizar su trabajo con satisfacción. El ejecutivo también debe trabajar sobre el sistema para reducir todas las quejas de los clientes.

En resumen el papel del ejecutivo debe ser coordinar las capacidades de sus subordinados para el bien de la compañía, mediante la conformación de un equipo cooperativo, logrando así importantes mejoras, ya sea en el producto o en el servicio. De esta manera, el trabajo en equipo es muy necesario en toda compañía, dado que permite que una persona compense con su fuerza la debilidad de otra, y que todo el mundo estimule su ingenio para resolver las cuestiones laborales. Desgraciadamente las evaluaciones anuales demuestran que el trabajo en equipo fracasa debido a que no existe un compromiso real de inmiscusión por parte de los ejecutivos, por ello es necesario que los cambios se lleven a cabo desde arriba, desde la gerencia, mediante un contacto más directo, esto es, mediante una verdadera comunicación entre el ejecutivo y sus subordinados, para así romper las barreras entre ambos, que lo único que generan es frustración y resentimiento, lo cual conlleva a la insatisfacción laboral y por ende una mejora efímera de la calidad y la productividad. La dirección tiene que aprender que la responsabilidad de mejorar el sistema es suya, por ello son insuficientes los slogans o carteles de "sea un trabajador de calidad, esté orgulloso de su trabajo", pues el primer pensamiento del trabajador será que la dirección le exige demasiado y que los méritos sólo serán para el ejecutivo. Por esta razón los ejecutivos deben dejar en claro lo que se espera de cada empleado



y que la actuación de cada uno es fundamental para la sobre vivencia de la empresa. Pero, como anteriormente se mencionó, ésto sólo puede lograrse a partir del uso adecuado de las características personales del ejecutivo con sus subordinados, ya que únicamente de esta manera el ejecutivo y sus empleados contraerán un compromiso real (Demming, 1990).

Por lo tanto, otras de las actividades que requiere llevar a cabo el ejecutivo es la conformación de un verdadero equipo comprometido con su trabajo, con el ejecutivo y con la empresa y entonces sí se podrá hablar de una compañía con calidad altamente competitiva (Demming, 1990).

Sumado a todo lo anterior existen otros factores importantes para lograr el éxito de una organización, como son la productividad y la calidad.

## **2.2 Empresas productivas y de alta calidad.**

En la última década se han producido importantes cambios en el entorno competitivo que han evidenciado la necesidad de un enfoque más profundo dentro del ámbito globalizador de las empresas, por ello para poder definir las características que debe tener una organización de éxito en el futuro, primero debiéramos ser capaces de establecer algunos aspectos del futuro que hoy se nos hacen ficticios. Definitivamente, no sólo el cambio seguirá siendo parte del futuro, sino que la velocidad del mismo irá en incremento. La nueva tecnología en información y en procesos de información acelerará la toma de decisiones estratégicas. La competencia a nivel global será más dura y los márgenes de error más pequeños porque los tiempos de reacción de los competidores se reducirán. El acecho de la competencia para encontrar y aprovechar los errores que se cometan será agobiante. En esto, la información que se le proporcionará al consumidor lo hará más exigente y discriminador, obligándonos a ser más sensibles a sus expectativas, necesidades y deseos. Debido a la competencia, los márgenes de utilidad tenderán a reducirse y los conceptos de economía de escala para garantizar ganancias, requerirán de visión global de mercado, no sólo para proyectar las ventas e impacto de nuestra empresa sino para predecir el impacto que la competencia tendrá en nuestra propia área de influencia. Requerirá que las empresas tengan una verdadera conciencia de sus capacidades pero más de sus limitaciones, pues son éstas las puertas de entrada que puede aprovechar la competencia para ganar. La creatividad y flexibilidad para innovar todo será necesario para sobrevivir. La empresa requerirá de dejar de ser lo que es, para ser algo nuevo. Las tradiciones costumbres, y hábitos deberán ser revisados constantemente. El único hábito que perdurará es el de revisar lo que hacemos y cómo lo hacemos.

En este mundo del futuro, los seres humanos que conforman las empresas empezarán a sentir que la seguridad y protección de que gozaban en el pasado, ya no es una garantía. Que la empresa para garantizar su propia sobre vivencia

deberá ser drástica en sus decisiones, muchas de ellas afectándolo en su seguridad y bienestar (Jusidman, 2002).

Por ello, el personal tenderá a ser aun más egoísta y aprenderá a seleccionar con más cuidado con quién y por qué trabaja, teniendo más claras sus propias expectativas pero también sus ventajas y limitaciones, e igual que la empresa aprenderá a aprovechar las primeras y a minimizar o mejorar sus limitaciones para lograr las máximas ventajas posibles.

El concepto de lealtad como lo concebimos ahora, sufrirá cambios drásticos. Esto obligará a la organización de trabajo a revisar sus propias concepciones sobre la gente y sus mecanismos de retención. Los bonos por resultados serán parte de la nueva organización donde las actitudes de servicio básicamente a clientes internos tendrán un valor agregado en la evaluación del personal. Dentro de todo esto, las empresas que trabajen con visión y filosofía muy claras y definidas, intentarán ser congruentes y en esa congruencia, en especial con el personal, deberán crear sistemas constantes de desarrollo llegando hasta el nivel de recolocación del personal que ya haya cumplido con su ciclo en la empresa, para mantener un grado de buena voluntad, motivación y congruencia.

Los ejecutivos, más que especialistas en resolver problemas que impliquen actitudes reactivas, deberán ser excelentes planeadores y más que grandes especialistas en un área, tendrán que ser individuos con una visión global de la empresa. Tendrán que desarrollar la habilidad para saber qué información, de la enorme cantidad que recibirán, es trascendente y ser personas con una gran capacidad de adaptación, que surgirá de su propia capacitación y desarrollo (Jusidman, 2002).

Una definición real de dirigente contemplará el que se puede ser jefe y líder a la vez, y que la habilidad de mezclar estas dos características será determinante en el éxito del equipo de trabajo, de la empresa y del país (Jusidman, 2002).

El trabajo en equipo, con mentalidad de servicio, será una de las premisas que permitirán el éxito de las empresas y con ello se requerirá la habilidad de negociar creando así, sentimientos de ganadores en todos los que intervienen en el proceso. Lograr esto, deberá ser una de las habilidades del dirigente del futuro.

Para garantizar la existencia de la empresa hay que tomar en cuenta la calidad, pues esta es un componente importante para ser competitivo en nuestro mundo actual, por lo tanto hay que ofrecer productos y servicios de alta calidad.

Pero ¿Qué es la calidad?

Para Hernández (1998) la calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes expresas o implícitas a cierto precio que se prolonga hasta la asistencia y servicio después de la venta.

Por lo tanto la calidad para el cliente se define como la propiedad que determina la naturaleza de un objeto como bueno o malo, de acuerdo a la funcionalidad que ha estipulado la organización sin defectos y fallas para su uso. En tanto que de la calidad de servicio, el cliente espera un trato amable y cordial en donde se le brinde la atención necesaria a sus demandas de información y solución de problemas.

Los distintos estudios que se han hecho al respecto señalan continuamente que las empresas con prestigio en calidad tienen un margen de beneficio superior al promedio. Pero no se debe confundir calidad con beneficio. Si un producto o servicio encierra un beneficio claro para el cliente, una buena calidad no hará sino incrementarlo. Si el beneficio no existe, la calidad no logrará crearlo por muy bueno que sea. Por lo tanto es inexcusable fusionar ambas para conseguir que la empresa sea exitosa (Clay,1992).

De esta manera la calidad se convierte en el valor importante pero no determinante para la nueva cultura organizacional y calidad del producto dependerá dramáticamente de la calidad de la gente. Si esta calidad se convierte en una forma de vida generalizada, la búsqueda de la excelencia será la ventaja competitiva de cada organización, cada una tendrá que crear y desarrollar sus formas particulares de superar las expectativas de sus clientes o usuarios. Cada una de las empresas de éxito deberá desarrollar sus sistemas para conocer las expectativas reales de sus clientes, pero más aún, deberán tener la capacidad de dirigir y generar expectativas únicas que la empresa pueda satisfacer y con ello convertirse en el proveedor por excelencia, generando clientes leales que son aquellos que ante una necesidad, oportunidad o deseo el primer nombre que vendrá a su mente es el nombre de la empresa triunfadora. Para lograr esto se requiere de trabajar en una relación de confianza para que los clientes puedan predecir en un alto grado cómo se va a comportar nuestra organización, sus productos y servicios en situaciones específicas (Jusidman, 2002).

Llegar a tiempo, llegar primero, deben formar parte de la nueva cultura. La conciencia de que no vendemos productos o servicios sino que ofrecemos satisfactores y oportunidades, debe integrarse al planear y pensar organizacional. Una visión de éxito a mediano y largo plazo con las acciones que le acompañan, deberá ser la mira de los dirigentes en las organizaciones de éxito en el futuro. Claro está que esto sólo se logra enfatizando el factor más importante y posiblemente hasta determinante que es el comportamiento humano ya que es la predisposición del hombre lo que permite que éste utilice todo su potencial para aprovechar los recursos que le rodean y el tiempo de que dispone para lograr óptimos resultados. Por lo tanto, un comportamiento negativo, auto-limitante, es un obstáculo dramático para lograr una óptima utilización de los recursos con que se cuenta. Si consideramos que nuestros países son ricos en materias primas, en espacios, en recursos naturales y abundantes en seres humanos, podemos concluir que el factor que está impidiendo en forma principal el desarrollo de su potencial, es el comportamiento humano. Es cierto que existen factores externos como intereses económicos y de otro tipo que intentan impedir el crecimiento y

controlar nuestro desarrollo, pero estos factores encuentran campo fértil ante nuestras propias inseguridades, apatías, actitudes negativas y auto derrotistas (Jusidman, 2002).

También es obvio que la geografía, la calidad de la tierra y la temperatura, afectan el comportamiento de nuestra gente, pero en esencia nuestras conductas están basadas en valores de cultura, es decir, en la forma como el hogar, la escuela, la iglesia, nos predisponen a actuar. Nuestros conceptos sobre el hombre, la sociedad y la relación entre ambos, sobre justicia y ley, sobre vida y muerte, sobre el gobierno, la familia, las relaciones entre sexos, el tiempo, la religión, la moral, la autoridad, la organización, etc., forman nuestras actitudes que afectan nuestra productividad y con ello nuestro desarrollo. La productividad genera desarrollo y éste es producido por nuestra capacidad de imaginar, teorizar, conceptuar, experimentar, inventar, articular, organizar, administrar, resolver problemas y hacer ciertas cosas con nuestras mentes y manos que contribuyan al progreso del individuo, de su sociedad y de la humanidad en general.

La gente puede experimentar nuevas conductas, nuevas filosofías y valores dentro de las organizaciones de trabajo, de esta manera la autoridad y la justicia adquieren nueva dimensión ante la claridad de las responsabilidades y la autoridad delegada por parte de los ejecutivos, ya que si estos ponen el ejemplo mediante sus características personales enfocadas hacia su comportamiento, su personal, en consecuencia, trabajará del mismo modo y por los mismos objetivos, ya que la ventaja competitiva del siglo XXI serán sus gentes. La riqueza de un país estará definida en función de su capacidad de agregar valor a los productos, servicios y calidad humana. El valor agregado viene de la tecnología y el capital, pero finalmente la fuerza cada vez más sofisticada es la humana, en donde el ser humano puede aprender más cada vez de sus experiencias y desempeñarse en estándares cada vez más altos (Jusidman, 2002).

Todo ello para obtener una productividad mayor, pero ¿qué es realmente la productividad?. Lamentablemente el concepto, aunque está ampliamente difundido en nuestro medio, pocos tienen claro a qué se refiere exactamente, y menos cómo se mide. En la psicología del trabajo *productividad* equivale a *efectividad*. Algo es productivo cuando es útil o genera un resultado favorable. La palabra "productividad" se deriva de "producto". Un producto es un resultado. Si queremos medir la productividad necesitamos enfocarnos al resultado que se desea obtener a partir de un objetivo específico (el cual es elaborado por parte de los ejecutivos). De esta manera, el resultado es la meta que se desea alcanzar, a partir de un objetivo. Normalmente no distinguimos entre objetivo y meta. El primero indica el propósito de una acción particular a realizar. El segundo el resultado esperado de esa acción. El primero es genérico. El segundo es específico y óptimamente se plantea en términos de cantidad, calidad y tiempo, si las metas son alcanzadas de manera satisfactoria se dice que existe productividad (Mohar, 2002).

De esta manera si el producto que vende la empresa tiene un resultado positivo, la empresa gana dinero (utilidad) y ha cumplido su objetivo. Si este resultado es

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

negativo, el producto en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias, y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto debe ser descontinuado, lo cual generaría una pérdida económica y por lo tanto cero productividad (Mohar, 2002).

Por lo tanto, la suma de coste contenida en una unidad de producto o servicio depende básicamente de dos cosas: los precios que se pagan por los diversos recursos y la eficacia con que dichos recursos se utilizaron en el proceso de producción o prestación del servicio. Es decir suponiendo que dos compañías rivales paguen precios aproximadamente similares, la ineludible conclusión es que la compañía más productiva tendrá el producto o servicio de menor coste. Por lo tanto siempre que se evalúe el impacto de la productividad en una organización hay que tomar en cuenta la siguiente ecuación

**COSTES – PRODUCTIVIDAD = PRECIOS.**

Si una organización desea mantener su nivel de rentabilidad de un periodo al siguiente, debe prevalecer esta relación matemática. La organización debe pasar a la clientela (con precios más altos). Es decir si los costes por unidad de los recursos de una organización aumentaron un 6% mientras la productividad aumenta 4%, los precios de venta de los productos y servicios de la compañía sólo deben aumentar 2% para mantener los actuales niveles de rentabilidad (Belcher,1987).

Esto sugiere que la productividad es la única arma con que cuenta la organización, aparte de los aumentos de precio, para compensar los efectos de los incrementos de costes. Un incremento de productividad deriva en una reducción concomitante en los precios, para compensar los incrementos de costes y mantener la rentabilidad, un fenómeno crucial en un ámbito competitivo (Belcher,1987).

Por otra parte, si la productividad declina, la ecuación impone que los precios de venta se aumenten proporcionalmente más de lo requerido, para compensar los incrementos en costes de recurso. Obviamente, una organización no puede seguir esta política durante un tiempo prolongado. Por lo tanto la conclusión lógica parece ser que los cambios en rentabilidad, en un sentido amplio, derivan de dos factores: productividad (la eficacia con que utilizamos nuestros recursos) y recuperación de precios (el grado en que los incrementos en costes de recursos por unidad se recuperan mediante el incremento en los precios de venta). Una organización que aumenta sus ganancias ha utilizado sus recursos más efectivamente (productividad mejorada) o bien ha elevado sus precios de venta a tal grado que los incrementos de costes han sido recuperados o ambas cosas. Lamentablemente muchas organizaciones carecen de capacidad para analizar la rentabilidad de su empresa. Esto en cierto modo resulta explicable, pues ¿Cómo va a reconocer una empresa que está enferma si las utilidades dicen lo contrario?, este razonamiento es muy común, y los resultados obedecen más a la nobleza del mercado que al esfuerzo de la empresa, la que en términos generales tiene éxito a pesar de sí misma. En este contexto por ejemplo supongamos que dos compañías

competidoras A y B, han logrado un significativo y parecido crecimiento de ganancia en los últimos años. Un somero examen de sus declaraciones financieras puede inducir al observador a deducir que ambas organizaciones son igualmente saludables. Sin embargo cuando las ganancias se analizan en términos de productividad y recuperación de precios, surge un cuadro distinto. El crecimiento de ganancias de la compañía A no ha pasado al consumidor los incrementos de costes, pero no obstante ha logrado una mayor rentabilidad mediante aumentos de productividad. La compañía B, en cambio ha logrado su crecimiento en ganancias de otra manera. La productividad ha declinado en la compañía, pero se ha logrado un crecimiento en las ganancias mediante la elevación de la recuperación de los precios. La compañía ha elevado sus precios de venta más de lo que se justifica por los incrementos en los costes por unidad de sus recursos, con el propósito de compensar una productividad declinante. Al analizar el crecimiento de rentabilidad de ambas compañías se puede notar que la compañía que realmente está saludable es la A ya que aunque la compañía B en ciertas condiciones, puede tener éxito a corto plazo, gradualmente perderá capacidad competitiva frente a la compañía A, pues en un ámbito competitivo, la estrategia de la compañía B no es viable a largo plazo, así si la compañía B no revierte su tendencia a la productividad declinante, perderá negocios y no sobrevivirá (Belcher, 1987).

De esta manera para Rodríguez , (1999) la productividad es una variable que nos informa acerca de los resultados conseguidos en la organización, lo cual posibilita el control y la mejora de la rentabilidad de la organización, es decir proporcionar bienes y servicios al mayor número posible de personas con el menor consumo de recursos, manteniendo al mismo tiempo una alta calidad. Por lo tanto el éxito de una organización se basa en la eficacia con que utiliza todos sus recursos: materias primas, equipo y energía. Pero, como ya se comentó anteriormente, ésto sólo es posible mediante la aceptación, implicación y compromiso del factor humano para alcanzar los objetivos trazados; de lo contrario de nada servirán el capital, la tecnología, la información, ni ningún otro recurso.

Con todo esto lo que quiero decir es que no se puede tolerar la mediocridad en ninguna de las operaciones de la empresa, ni a nivel interno ni externo, pues si se desean conservar las mejores normas posibles de superioridad hay que hacer hincapié en la calidad humana dirigida a la satisfacción en el servicio al cliente. Por lo tanto, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto en sus productos como en sus empleados; creándose así un control total de la calidad como filosofía, que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, lo que implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tenga final. Dicho proceso permitirá visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costes, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

De esta manera, la base del éxito empresarial es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes.

### **2.3 Definición de cliente rentable.**

Un proceso económico no podría existir si no existieran consumidores, ya que como es sabido, la finalidad del proceso económico es colocar los satisfactores al alcance del consumidor para resolver sus necesidades existenciales, dado que el consumidor es quien determina qué y cuánto quiere, de tal forma que el objetivo principal del sistema económico es satisfacer esas demandas. Por lo tanto el proceso de producción y distribución debe ser dinámico, útil y eficiente, ya que como existen varias organizaciones que tratan de satisfacer esas demandas del consumidor, se genera entonces el mercado de los competidores y en consecuencia el consumidor y su demanda es determinante del mercado en general, así la demanda determina el volumen de producción que se requiere y el volumen aumenta conforme crece el nivel de ingreso del consumidor (Kotler, 1995).

De esta manera el objetivo de las organizaciones es obtener una utilidad. Esto es comprar mercancía "barata" y venderla "cara" a los consumidores. Esto significa que deben conocer las diversas fuentes de suministro, ser hábiles para negociar y ser capaces de fijar servicios, precios y desembolsos en promoción, a niveles que generen un elevado volumen de ingresos, en relación con los costes de hacer negocios. Por ello la organización requiere poseer los conocimientos necesarios acerca del comportamiento del consumidor, para poder así diferenciar entre los clientes rentables y los no rentables. Dicho esto, empezaré por definir el comportamiento del consumidor como un término descriptivo que se utiliza para referirse al conjunto de acciones o actividades de una persona ante la exposición de estímulos externos de transmisión cultural que se traducen en la adquisición de bienes y servicios. Es decir los actos de los individuos de llevar a cabo compras en los centros comerciales son consecuencia de la evaluación de los bienes y servicios disponibles en el mercado, en donde el proceso de decisión que precede y determina el acto de compra, y que afecta directamente sus acciones comerciales observables tiene que ver con el contacto con los vendedores, los medios, la publicidad, y la formación de criterios establecidos por la cultura en la que se encuentra el individuo, dado que la cultura refuerza las conductas de los miembros de una sociedad. De esta manera los consumidores se conducen como lo hacen los miembros de la sociedad a la cual pertenecen. Y, de acuerdo a sus niveles sociales, adquieren los productos y servicios de una organización que ha probado ser compatible con sus creencias y valores de manera eficiente y efectiva (Schnake, 1990).

Por todo ello, es importante tomar en cuenta las clases sociales como determinante de la conducta de consumo, ya que los individuos que se encuentran dentro de una sociedad ocupan una posición o status jerarquizada de grupo

humano. De esta manera las clases sociales se encuentran asociadas a estructuras socioeconómicas específicas, es decir a la vida económica de una sociedad que comparte valores, estilos de vida, intereses y comportamientos similares. De esta forma los individuos que ocupan status similares se agrupan cuando perciben que poseen un trasfondo educativo equivalente entre ellos, así como sus gustos, preferencias e incluso apariencia física. Por lo tanto este agregado social influye en los aspectos específicos del comportamiento del consumidor (Schnake, 1990).

En el siguiente esquema mostraré la distribución de las clases sociales dentro de una determinada sociedad que puede variar de acuerdo con el sistema de clasificación de las mismas, pero que es bastante aproximada a la realidad.

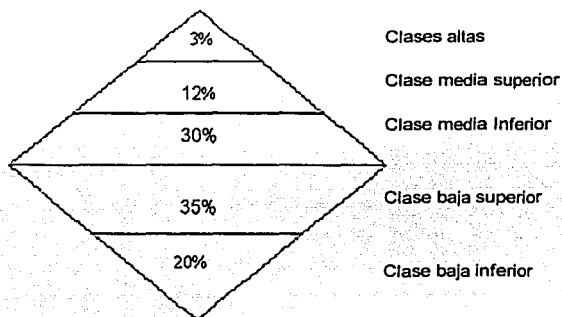


Fig.2. Distribución de las clases sociales creado por Schnake (1990), pag.155

La clase alta superior está constituida por aristócratas que han heredado tanto los apellidos como la fortuna de antiguas familias. A esta clase pertenecen todos los ricos del más rancio abolengo.

En la clase alta inferior se encuentran miembros que tienen ingresos, ocupaciones, posesiones y bienestar económico similar al anterior pero nunca con ancestros distinguidos de los cuales enorgullecerse. Las dos clases altas viven en los suburbios de las grandes ciudades en mansiones muy costosas. Los sujetos que las constituyen son egresados de las más prestigiosas universidades, tienen modales distinguidos y gustos exclusivos y refinados. Su comportamiento social es natural, elegante e informal.



La clase media alta está formada principalmente por profesionales que desempeñan ocupaciones gerenciales en las empresas. Viven en colonias exclusivas en las áreas urbanas, poseen un grado de desarrollo educativo superior al promedio, se interesan por las expresiones artísticas y culturales. Tienen buen gusto para la selección y compra de productos. A pesar de todo ésto, esta clase no forma parte de la high society.

La clase media inferior está compuesta por trabajadores de cuello blanco, pequeños comerciantes y empresarios, así como operarios altamente especializados, los cuales constituyen lo que se denomina "la gente común". Sus intereses se concentran en mantener su posición dentro de esta clase y ser buenos ciudadanos. Sus hogares están asentados en urbanizaciones comunes y corrientes, formadas por casas más pequeñas que las de los sujetos de la otras clases superiores a ésta.

La clase baja superior está conformada por los obreros semiespecializados que perciben menores ingresos y viven en hogares menos deseables por la gente común, se pueden caracterizar como "gente pobre pero honrada". Esta clase tiene valores y pautas de comportamiento similares a los de la clase media inferior, pero posee menos educación y sus metas son de menor alcance (Schnake, 1990).

La clase baja inferior son trabajadores semiespecializados o simplemente no especializados que viven en hogares peores que los de la clase inmediata superior, a menudo sobreviviendo. Tienen muy bajos ingresos económicos, en general por debajo del hombre común y corriente (Schnake, 1990).

De esta manera los consumidores se diferencian por el tipo de productos que compran en base a los ingresos que perciben en las distintas clases sociales, al tiempo que también existen diferencias en las pautas de gasto dentro de una misma clase social. Estos hechos se expresan en la conducta de ahorrar y gastar sólo lo necesario por parte de las personas, por ello no todas las mujeres compran en los locales elegantes de alto estatus, sino en aquellos cuyo status social se percibe como similar al de ellas, pues si se dirigen a un local de alto estatus, se sentirían incómodas y esperarán ser castigadas por las vendedoras, por no poder gozar de los ingresos necesarios para su consumo (Schnake, 1990).

Como se puede observar, las diferencias que existen entre las clases sociales afectan el comportamiento de compra y consumo en el sentido de modelar las actitudes y preferencias de los consumidores hacia determinados productos, marcas y locales comerciales, debido a que sus actividades como persona van a la par de su clase social, de igual forma las amistades y relaciones personales con que se cuenta son elementos importantes para inferir a qué clase social pertenece una persona; también las posesiones son bastante exactas en la determinación de la clase social a la que pertenece un individuo. Dicha idea se basa en la teoría del consumo conspicuo de Veblen de acuerdo con la cual "mucho del consumo económico está motivado no tanto por necesidades o satisfacciones intrínsecas como por la búsqueda de prestigio". Este economista y pensador, enormemente

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

influenciado por la antropología, destacó los intensos factores de emulación social que operan en la selección de bienes conspicuos tales como ropa, automóviles y casas. Dentro de estos últimos, los automóviles fueron los símbolos de estatus más relevantes para la masa total del mercado, hecho que permanece constante y vigente en muchos países latinoamericanos. Otras posesiones que son símbolos de status y determinante de la clase social son una casa de veraneo, un segundo o tercer automóvil, una piscina en el patio de la casa etc.

Como se puede inferir las diferencias en las clases sociales afectan no sólo el comportamiento de compra y consumo sino también el tipo de servicio que se espera en determinadas circunstancias (Schnake, 1990).

Por ello es necesario que la empresa lleve a cabo un análisis acerca de la población a la que van dirigidos sus productos, ya que de ello depende que los individuos tomen decisiones para gastar su dinero en la elección de ciertos productos o servicios, tomando en cuenta las diferencias de los individuos tanto en gustos, inquietudes, objetivos y puntos de vista, ya que la manera en que los individuos gastan dinero no son iguales; por ejemplo las compras de una mujer soltera de 25 años con un trabajo estable no serán las mismas a la de un padre de familia de 44 años. Un padre de familia tal vez le compraría a su hijo como premio unos patines, en tanto que la mujer soltera por no tener ningún tipo de compromiso invierta su dinero en su persona y se compre ropa y accesorios de belleza. Por ello la importancia de tomar en cuenta tanto las clases sociales como la edad, sexo y ocupaciones de los consumidores; pues la empresa requiere saber las causas o razones por las cuales deciden comprar ciertos productos de diferente marca, precio, forma o color; ya que de esta manera de la información que se obtenga hará conocer a la empresa acerca de aquellos consumidores potenciales y los que no lo son.

Por lo tanto un cliente rentable es un comprador en potencia de un producto en el mercado con repetición de compra del artículo, los no rentables son todos aquellos consumidores que prueban un producto, pero que no vuelven a comprarlo, lo que demuestra una falta de satisfacción con el, o bien podría descubrir un gran número de repetición de compra, las primeras veces, pero posteriormente un rápido efecto de cese de compra, o también podría encontrarse una elevada adopción permanente pero poca frecuencia de compras debido a que los compradores han decidido usar el producto únicamente en ocasiones especiales (Kotler, 1995).

Por lo tanto un cliente rentable se define en los términos siguientes: Es el que genera un flujo de ingresos a lo largo del tiempo, excediendo por una cantidad aceptable el flujo de costos en que incurre la empresa al atraer, servir y venderle a ese consumidor.

## **2.4 El papel del ejecutivo en la obtención de clientes satisfechos y leales.**

Un buen servicio, no importa de qué tipo de negocio se trate, significa prestar atención y escuchar al cliente para a continuación responder a sus necesidades. El cliente es la pieza más importante en la línea de producción. Si no hay nadie que compre un producto o servicio no habría empresa. Una de las principales doctrinas de la calidad enseñada a los ejecutivos es estudiar las necesidades del cliente, pues de lo contrario se pueden avecinar pérdidas futuras, debidas a un cliente insatisfecho y aunque existen clientes insatisfechos que no se quejan simplemente compran a otros sus servicios.

La satisfacción de los clientes con respecto a cualquier servicio dado o artículo fabricado, mostrará una distribución que va desde la insatisfacción extrema hasta la mayor complacencia. Ya que las características de calidad de servicio son tan fáciles de cuantificar y de medir como las características de calidad de los productos manufacturados, entre algunos ejemplos de calidad de servicio tenemos la exactitud de papeleo, la confianza en el tiempo de entrega, el cuidado durante la manipulación, el cuidado durante el transporte, son características importantes del servicio y son, como ya dije anteriormente, fáciles de medir, y aunque la reacción del cliente a lo que él llama buen servicio o mal servicio es generalmente inmediata, y la reacción a la calidad de un producto puede surgir con retraso, siempre evaluará el nivel de satisfacción e insatisfacción, y de ello dependerá la lealtad que el cliente le profese a tal o cual organización.

Podría culparse a los vendedores, sin embargo esto sería erróneo ya que la calidad de servicio que estos brinden es reflejo de múltiples factores que se dan en la dinámica organizacional, como son la mala calidad del producto que tratan de vender, como son los errores en los pedidos, entregas lentas, es decir les resulta difícil vender calidad que no responde a los requisitos del cliente ni al orgullo del vendedor. Esto podría ser evitado si la organización o empresa estuviera bien gestionada. Errores en las facturas, cheques, tarjetas de crédito, reclamaciones, etc. resultan muy caras en el coste económico ya que el coste de aclarar las cosas no es pequeño, y el explicar cómo ocurrieron las cosas cuesta aún más, pues es necesario pagar el error al cliente y cuesta aún más el papeleo que requiere corregir el error, y aunque estos errores hayan sido cometidos por el vendedor, la cajera, etc. ellos son los únicos que ven a los clientes, los demás integrantes de la organización no, sin embargo todos ellos tienen el compromiso de introducir calidad en el producto o en el servicio ofrecido, pero la responsabilidad recae siempre en el ejecutivo ya que éste es el que gestiona la organización, por ello también tiene la obligación de atender al cliente, debido a que éstos son los que mantienen a una compañía en el negocio, tanto en la industria manufacturera como en la industria de servicios. He aquí la pertinencia del ejecutivo pues de éste depende el buen funcionamiento de su equipo de

trabajo. Recordemos que el ejecutivo es el que se encarga de encontrar un proveedor que cumpla con la evidencia estadística de calidad, reduciendo así el número de defectos. (Demming, 1990).

Sin embargo, ahora que las tecnologías disponibles y las características de los productos son cada vez más similares, es inevitable exaltar la aportación del personal como fundamental así como sistemas en contacto con el cliente. En este sentido se realizó un estudio acerca de las razones de los clientes que cambiaron de proveedores. El cual arrojó que sólo el 14% era por razones del producto, frente al 68% que citaba como razón principal la indiferencia de sus empleados (Vilagines, 2000).

De esta manera la empresa requiere gestionar por medio del ejecutivo no sólo las relaciones con los clientes, sino también con los distribuidores de sus productos y servicios, las cuales no dejan de ser relaciones organizativas donde se implican personas y departamentos distintos. Por ello, el ejecutivo debe elaborar una estrategia que haga referencia explícita a los clientes, de lo contrario su entorno competitivo dejará con toda seguridad de generar y mantener un nivel satisfactorio de eficacia empresarial; ya que el cliente es quien determina la naturaleza de la empresa, sólo el cliente con su disposición a pagar por un artículo o servicio, convierte a los recursos económicos en riqueza. Como se puede notar, lo que el cliente cree comprar y lo que considera valioso es decisivo para determinar qué es una empresa, qué produce y cómo prosperará. Es decir el cliente es el cimiento de la empresa y el factor que le permite perdurar, por ello la misión de un negocio es crear y mantener al cliente, por consiguiente el negocio no se determina por sus productos o sus activos, el negocio es definido por las motivaciones del cliente (Vilagines, 2000).

De hecho en las dos últimas décadas se han incrementaron en el área de la psicología y la mercadotecnia estudios sobre el comportamiento humano de los clientes. Dichos estudios enfatizan que el cliente afecta la comercialización de los productos, pues la motivación que mueve a los clientes son la esencia de las ventas para obtener los objetivos básicos de la empresa que son promocionar y que compren su producto. (Russell, Beach y Buskirk, 1990)

Como se puede apreciar, la mayor parte de un comportamiento sano obedece a una motivación, y aunque los verdaderos motivos que se encuentran detrás de la actividad humana no pueden resultar evidentes al observador, las personas tienen sus razones para actuar. Cuando el cliente compra algo, su acción es una conducta motivadora; la gente no compra cosas a menos que tenga motivos para hacerlo. Sería un grave error para alguien que vende llantas insistir en el precio bajo de las mismas, cuando el cliente está más interesado en la seguridad. Esta insistencia sobre el precio puede provocar la pérdida de la venta, porque puede pensar que renunciará por un precio más bajo, a una razón muy importante: la seguridad.

Sin embargo no todos los clientes son iguales ni reaccionan de la misma manera al mismo estímulo. Sus formaciones son diferentes, de modo que poseen diferentes valores. Una persona puede haber sido educada para ser ahorrativa, mientras que otras piensan que el dinero hay que gastarlo lo más pronto posible, otros viven para satisfacer sus sentidos (Russell, Beach y Buskirk, 1990).

Estas diferencias básicas son fundamentales, son aspectos permanentes que influyen en la conducta, en casi todo lo que hacemos, los psicólogos lo llamamos marcos de referencia. Por ello si se observan las compras anteriores de un cliente, se pueden conocer sus marcos de referencia, porque los factores que influyen en una persona para motivarlo a comprar o no comprar algo son básicamente similares a los que influyeron en compras previas. Se puede ir más lejos aún y decir que son similares a los que influyen en la conducta en general. Por ejemplo tómesese a la persona que ha tenido una serie de automóviles negros de precios módicos aún cuando se sabe que podría pagar un modelo más caro, hasta que el comenta que su madre le había inculcado la idea de que siempre "fuese humilde". Y era humilde en todo lo que hacía. Sus autos, su ropa, su oficina y su hogar, concordaban con esta actitud. Sin embargo no es necesario comprender el marco de referencia completo del cliente para poder hacer una venta. Muchas veces sólo se necesita conocer algún pequeño aspecto de la estructura motivacional del cliente en perspectiva. Sólo con saber que un ejecutivo quiere ser moderno y progresista puede ser suficiente para venderle un equipo nuevo (Russell, Beach y Buskirk, 1990).

Las personas son diferentes entre sí, pero también la misma persona es diferente bajo condiciones distintas. Condiciones como las siguientes pueden provocar que un individuo reaccione en forma diferente en oportunidades diferentes:

-Factores físicos ambientales como la temperatura, humedad, ventilación, iluminación u otros estímulos.

-Estados fisiológicos generales como fatiga, hambre, sueño, ira, ansiedad, frustración o triunfo.

-Acontecimientos previos que han condicionado sus pensamientos como la pérdida del trabajo, una multa de tránsito o un disgusto con la esposa.

-Incentivos como elogios, reprobación, recompensa o castigo.

Este último factor comprende la motivación y es aquí donde la organización y los empleados puede controlar su recurso a las diferentes motivaciones humanas que determinan la acción, es decir se pueden utilizar incentivos, esto significa que se puede controlar el estímulo que actúa sobre el cliente para inducir las reacciones deseadas.

Estas reacciones ante el estímulo son de dos clases : 1) reflejos innatos o congénitos y 2) reflejos condicionados que se adquieren en el transcurso de la vida.

En base a esto existen 3 clases de motivos que determinan las compras y que parecen ser los más útiles para el personal de una empresa productiva. Las cuales son las siguientes:

- 1) los motivos racionales
- 2) los motivos de solución de problemas
- 3) los motivos del autoconcepto.

Los motivos racionales que determinan una compra se refieren a cuestiones como precio, costo, durabilidad, servicio, confianza, que sea útil y en general cualquier consideración para el comprador que influya en el costo total del artículo a largo plazo, a ésto se le llama racionalización lo cual motiva la conducta de compra.

La solución de problemas es otro motivo que se encuentra en la base del comportamiento de compra. Por ejemplo a una ama de casa se le presenta como problema preparar aproximadamente 20 comidas por semana para su familia. Para resolver este problema el ama de casa hará compras de distintos productos alimenticios tales como sartenes, cucharas, vasos, jarras, etc en fin de todo tipo de utensilios de cocina que le permitan elaborar esas 20 comidas para la familia.

Con este breve ejemplo se puede ilustrar que las empresas no venden productos sino beneficios al consumidor, es decir el ama de casa no compra una aspiradora por el metal, los tornillos o el motor que contiene, la compra porque obtiene ciertos beneficios como limpiar la casa con menos esfuerzo, por ello mientras más problemas solucione un producto, más fuerte será la atracción para los compradores (Russell, Beach y Buskirk ,1990).

Otro motivación importantísima es el autoconcepto, ya que las personas proyectan su imagen hacia los demás y a si mismos con los bienes y servicios que compran, continuamente las personas le dicen al mundo quiénes son y qué son, por las cosas que hacen dicen y compran, de la misma manera expresan lo que les gustaría ser. Una persona puede desear que los demás piensen que es un buen esposo, un padre dedicado, un excelente jefe de familia, por ello comprará y hará muchas cosas para crear esa impresión entre los miembros de su grupo de referencia, las personas prefieren el statu quo y no el riesgo de alejarse de poner en peligro su autoconcepto (Russell, Beach y Buskirk ,1990).

Como se puede observar, la motivación de compra por parte del cliente está sustentada en su subjetividad y no tan inherente al producto. Por lo tanto la satisfacción del cliente es el verdadero propósito de la empresa.

Pues según Seth (citado en Russell, Beach y Buskirk ,1990) se llevó a cabo una investigación de empresas de distintos sectores, obteniéndose como resultados una estrecha correlación entre la orientación al cliente (con el objetivo de satisfacerlo) y el éxito de la empresa. Por lo tanto el propósito de la empresa debe estar dirigido hacia un análisis pormenorizado del cliente y de cómo satisfacerlo, en términos explícitos, desarrollando su contenido a partir de una serie de preguntas básicas sobre ¿Quién es el cliente?, ¿Dónde está?, ¿Qué compra?, ¿Cómo lo usa?, ¿Qué es lo que valora en ello?. De esta manera es preciso realizar continuamente una revisión sobre estos cuestionamientos para redefinir la misión de la empresa, de lo contrario la empresa no durará más de 10 años, sencillamente porque la sociedad y en concreto sus clientes cambian, están en otra etapa de su vida y, de acuerdo a ella, actúan de forma distinta y tienen otras percepciones, es decir las tecnologías aportan nuevos productos, nuevas costumbres, otras necesidades etc. todo ello debe ser contemplado bajo la óptica del ejecutivo, para que dirija sus actividades gerenciales en base a la satisfacción del cliente, es decir hoy en día la dirección estratégica es esencial para poder llevar a la empresa por el buen camino, dentro de un entorno cada vez más cambiante, con mayores exigencias, con mayor incertidumbre, tanto por parte de los clientes como por los propios empleados de la empresa. En este contexto se da a la empresa su identidad, su poder de movilización, sus fortalezas y su probabilidad de éxito en el mercado. Por ello el ejecutivo requiere focalizar sus esfuerzos a los procesos que crean productos y que aportan el éxito a largo plazo.

A pesar de que en muchísimas empresas se predica el estar cerca del cliente, este principio les es impracticable porque permanecen las estructuras ancladas en sistemas tradicionales, con conceptos diferentes y, especialmente, porque los colaboradores que intervienen en cada área de la empresa en el proceso de generar lealtad del cliente tienen diferentes incentivos, y por lo tanto, analizan al cliente desde perspectivas totalmente distintas, por no decir que no lo tienen en consideración (Vilaginés, 2000).

Incluso llega a ocurrir que las personas que están cerca del cliente tienen incentivos mínimos de productividad que van en contra muchas veces de la atención adecuada al cliente (Vilaginés, 2000).

En fin, todos los departamentos de la empresa pueden influir en las percepciones del cliente, entre el servicio esperado, y el servicio obtenido, por ello se requiere de estructuras de organización más eficaces en equipos en los que la responsabilidad por los clientes se compartan entre el personal de ventas, el de distribución, el de logística y el financiero, de esta manera los equipos tienen plena responsabilidad por el rendimiento de los clientes, así como autoridad suficiente para la toma de decisiones y recursos para poner en práctica sus decisiones, sin embargo para elaborar un equipo adecuado se requiere de un buen liderazgo, de una buena comunicación y de buenas interacciones sociales de los ejecutivos hacia los distintos departamentos de la organización, así dentro de esta línea, se crearán equipos de gestores de clientes para negociar con los clientes claves o grupos de clientes insatisfechos, según los criterios de servicio comunes; así, cada

uno de los elementos de la empresa debe ser el encargado con la responsabilidad de entender a los clientes y contribuir al desarrollo y entrega de valor a ellos, de esta manera los límites o las fronteras entre departamentos se diluirán. El cultivo de la relación con el cliente implica que la responsabilidad en su cuidado se extienda a lo largo de toda la organización y que exista una capacidad de respuesta ágil y rápida, que pueda actuar como una sola unidad por encima de los departamentos jerarquizados, ya que el objetivo es crear una empresa que responda de manera rápida y adecuadamente con el menor número de barreras posible, de tal forma que los vínculos que se establezcan entre el personal de contacto y el cliente supongan un factor de primera magnitud (Vilaginé, 2000).

Por ello es primordial atender a todos aquellos clientes insatisfechos y tratar de retenerlo mediante la satisfacción en los productos y servicios, de lo contrario se generaran pérdidas económicas fuertes, pues conseguir clientes nuevos cuesta un dineral. Los cálculos de crédito nos dicen que conseguir un nuevo cliente cuesta de 5 a 6 veces más que retener a uno antiguo, por lo tanto vale más la pena crear alternativas menos caras como aplicar imaginación y esfuerzo en tratar como es debido a los clientes descontentos, pues los clientes descontentos tenderán a comportarse de la siguiente forma:

El 96 por 100 de clientes nunca le protestará por la forma en que es tratado.

El 90 por 100 no volverá a comprarle.

Cada integrante de este 90 por 100 le contará por lo menos a otras 9 personas lo descontento que está, no de la persona que lo atendió sino de la organización en general; de esta manera el ejecutivo a menos de que tome las medidas pertinentes empezando por su personal, nunca llegará a conocer si de cada 20 clientes quedan insatisfechos 19, solo observará que ya no tiene tantos clientes, pero de lo que no se enterará nunca es de que tal o cual cliente se consideró insultado cuando:

- 3 Uno de sus empleados de servicio al cliente puso en tela de juicio su honestidad, así que como consecuencia ahora le comprara a otro competidor.
- 4 El empleado del mostrador estaba en animada conversación con el ayudante del gerente, y no se daba cuenta de la presencia del cliente, el cual se marchó enfadado (Clay, 1992).

Los vendedores que representan servicios complejos deben cuidar y reconocer su papel de gestores relacionales, adoptando una importancia creciente su papel de servicio, como transmisor de información ya sea de diseño o de calidad. Se convierte en la conexión con el cliente, el diseño, la fabricación y con el resto de la organización de la empresa. El estrechamiento de las relaciones entre los colaboradores de la empresa y los clientes ha evidenciado la interconexión entre

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



ambos, esto se ha relacionado con la forma en como la rotación de personal se reduce del 50% al 20%. Este dato coincide plenamente con un fenómeno que relaciona la satisfacción de clientes y empleados, lo que se ha denominado como círculo del éxito de la gestión de servicios.

Los datos de la vinculación directa entre la lealtad del cliente son evidentes pues las cifras de la investigación de Forum Corporation nos han mostrado cómo un 68% de los clientes se iban por la indiferencia o falta de atención a sus necesidades y deseos, frente al sólo 14% que lo hacían por problemas de calidad. Detrás de estos datos está la importancia de una relación cuidada por empleados permanentes, conocedores de sus funciones y atentos al cliente (Vilagínés, 2000).

Sears realizó una encuesta a 771 tiendas y obtuvo datos que demostraron claramente la vinculación entre la satisfacción de los clientes y la rotación de empleados.

En las tiendas en que las evaluaciones del servicio a los clientes era relativamente elevada, el 54% del personal rotaba en un año, en comparación con el 83% en las tiendas en que puntuaron más deficientemente. En segundo lugar la satisfacción de los clientes se relaciona directamente con la composición del personal de ventas de una tienda. En una compañía de seguros se comprobó que los empleados que sentían que satisfacían las necesidades de sus clientes registraban un nivel de satisfacción en el trabajo más del doble que el de los que no lo sentían, y por su lado cuando un trabajador dejaba la compañía, los niveles de satisfacción descendían bruscamente entre un 55% y un 75%. Así pues se consolida la importancia de la relación entre ejecutivos y subordinados, pues si los ejecutivos proveen a los empleados de la infraestructura necesaria, y de la capacitación continua de reforzar a los empleados por resolver quejas y solucionar el origen de dichas quejas, más que por recibir el menor número de problemas, en consecuencia trabajarán con entusiasmo que se reflejará en una mayor satisfacción y mejores resultados, así como una menor rotación de personal y consiguientemente una mayor satisfacción del cliente (Vilagínés, 2000).

Por lo tanto una organización es efectiva si logra responder satisfactoriamente a las demandas y expectativas de los actores vinculados a ella (trabajadores, clientes o usuarios y proveedores). — Rodríguez , 1999-

Por ejemplo en 1992 se publicó una investigación de 2 profesores de Harvard, Kotter y Heskett, titulada "Cultura corporativa y resultados", en esta investigación se demuestra que aquellas empresas que se han enfocado a la satisfacción de sus clientes, de su personal y de sus proveedores, se mantienen como líderes en resultados, mientras que aquellas en que sólo se satisface a uno o dos de estos elementos, los resultados son pobres. Con base en la investigación mencionada se desarrolló el siguiente modelo:

En donde una empresa está en equilibrio y es de alta calidad cuando supera las expectativas del cliente (C), personal (P) y los proveedores (Pr). El ejecutivo de

alta calidad (E) está en el centro del modelo buscando siempre superar las expectativas de los 3 en un proceso de mejora continua.

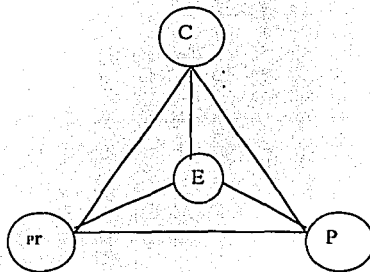


Fig.3. Modelo de empresa de calidad creado por Müller (1999), pag. 12

Si el ejecutivo cuida al personal, éste cuidará de los clientes, y entonces estos últimos regresarán y cuidarán así al ejecutivo. Esto es muy simple pero muy cierto, el ejecutivo con liderazgo de calidad cuida que esta relación de equilibrio suceda y permanezca.

Los desequilibrios suceden cuando se busca maximizar las utilidades olvidando a su personal y sobre todo a sus clientes (Müller, 1999).

De esta manera, una empresa hace dinero y por ende es rentable, satisfaciendo las necesidades de sus consumidores mejor que la competencia. Así las utilidades, la participación de mercado y el crecimiento vendrán por añadidura.

Por lo tanto para que las empresas consigan la lealtad de sus clientes necesitan focalizarse en atender los descontentos del cliente, ya que sus compras de un mismo producto sucesivo, generadas por una satisfacción regular, harán que el consumidor construya la costumbre de lealtad (Clay, 1992).

Pero la labor no para ahí, es necesario reforzar continuamente al cliente por su grado de lealtad mediante programas que recompensen dicha lealtad, ya sea con llamadas de cortesía, enviando cartas de reconocimiento, (que suelen causar más impacto cuando la envía uno de los ejecutivos de la empresa) descuentos en algunos artículos, bonos en compras, puntos, encuestas sobre el servicio etc. De esta manera la empresa exterioriza a sus clientes que se interesa por ellos

recompensando su lealtad, lo cual repercutirá en un alto nivel de compras como base para el desarrollo de productos y servicios.

## CAPÍTULO 3

### CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS EJECUTIVOS

Durante más de cincuenta años los psicólogos de la personalidad han tratado de medir los rasgos que caracterizan la personalidad, con la finalidad de descubrir su estructura y su dinámica lo que conlleva a reconocer las diferentes respuestas conductuales como señales directas o indirectas que los individuos muestran ante un mismo estímulo o situación. Así se empezaron a diseñar como primeras investigaciones de laboratorio medidas cognoscitivas sobre las diferencias individuales en cuanto a la medición mental. En 1890, James Mc Keen Cattell diseña una serie de tests sencillos, sensoriomotores y de juicio, para descubrir la constancia de los procesos mentales. Sus medidas incluían el tiempo de reacción para el sonido, la memoria auditiva para letras, etc. Ya en 1895 Binet y Henri comenzaron a medir la inteligencia, proponiendo que las diferencias individuales se reflejaran en tareas más complejas, tendientes a detectar la apreciación, comprensión, memoria y los sentimientos, todo ello con el objetivo de llevar a cabo una taxonomía universal que pudiesen revelar los rasgos fundamentales que existen en las personas evaluadas, la importancia de dichas valoraciones de los rasgos radica en que se facilita la predicción y la modificación de conducta. De esta manera se empezó a tomar a la psicometría como una estrategia para clasificar y asignar nombres a los rasgos que caracterizan la personalidad en descripciones bipolares (Mischel, 1993).

En la actualidad dentro del contexto de las organizaciones, los psicólogos organizacionales siguen utilizando los tests psicométricos como instrumentos para predecir la conducta ocupacional, y seleccionar a todos aquellos candidatos que cumplan con las características de personalidad más aptas para el perfil de puesto. De ahí la importancia de tomar en cuenta las características de personalidad dentro de una organización ya que dichas características son descriptores de regularidades de la conducta manifiesta o bien explicaciones de las regularidades observadas, las cuales ejercen un impacto ya sea negativo o positivo en el funcionamiento de la empresa. Para Siliceo, 1992 las organizaciones enfermas o improductivas que no logran llegar eficazmente a sus objetivos tienen como síntomas comportamientos deficientes por parte de los empleados que laboran en la organización, lo cual denota una clara ausencia de liderazgo, problemas de comunicación y en consecuencia un manejo inadecuado de las interacciones sociales, lo cual genera conflictos y centralización en la toma de decisiones, escasas oportunidades de crecimiento personal y en general la desvitalización del personal así como rendimientos decrecientes, es decir baja calidad y productividad en los productos y servicios. Todos estos síntomas obstaculizan el desarrollo efectivo tanto de la organización en su conjunto, como de las personas y grupos que la conforman.

¿De qué sirven los objetivos de una empresa si no nos comunicamos? ¿De qué sirve la mejora estructural organizacional si no funciona sinérgicamente como equipo de trabajo? ¿De qué sirven las personas si los líderes como agentes de cambio no están motivados y capacitados para tomar decisiones efectivas?. Se deduce entonces que son las características de la personalidad humana el fundamento sólido e incuestionable de toda gestión administrativa, ya que el hombre es primero persona y después obrero, técnico o directivo. Pues el hombre en tanto persona, se motiva a partir del afecto, los sentimientos y la involucración que genera su compromiso y lealtad frente a su tarea y la organización.

Por ello, es importante mencionar que para Fingermann,(1992) la personalidad humana está constituida por 2 esferas: el temperamento y el carácter. El temperamento se caracteriza por las disposiciones hereditarias de orden biológico, es decir de la transmisión de los caracteres de los padres a sus descendientes, en tanto que el carácter se refiere a los hábitos que se adquieren, se modifican y perfeccionan por la ejecución de ejercicios repetidos, es decir cada individuo forma sus hábitos con sus propias experiencias acumuladas hasta llegar a una estabilidad en la que ya hay pocos progresos, con esto no quiero decir que exista una estabilidad de hábitos absolutos, ya que nuestros actos habituales siempre presentarían modificaciones en algunos detalles, pues la repetición constante produce pequeños cambios de forma.

De tal manera que las características de personalidad son descriptores que se utilizan para diferenciar a las personas, para ello se incluyen términos como comunicativo, amable, reservado, hostil etc. Parecería que estos términos son descriptores y útiles, pero esto sólo resulta cierto si a tal o cual persona la hemos observado en una amplia serie de situaciones o en un único ambiente durante un tiempo prolongado, y aún así es sorprendente descubrir que alguien es muy distinto en otras situaciones, de aquella en que lo conocimos(Lawrence, 1996).

Es decir, con esto podemos entender que existe tanto la estabilidad como la variabilidad en la conducta. Según Lawrence ( 1996), a veces una misma persona es sociable y otras es insociable, a veces es autoritaria y otras es sumisa. Por ello es de suma importancia tomar en cuenta los factores situacionales en la regulación de la conducta. Aunque en algunas personas la personalidad no cambie normalmente, esto no quiere decir que no puede cambiar, ya que nuestra personalidad según Rodríguez , (1988) es producto de dos grandes factores: la herencia biológica y el medio sin embargo, otro punto que habría que tomar en cuenta es que la gente manifiesta las mismas características o rasgos en grados diferentes, dependiendo de la situación, la personas se comportan más similarmente en la medida que las situaciones son similares, la gente es más consistente en situaciones similares que en situaciones diferentes.

De acuerdo a lo anterior se puede decir que las características personales hacen referencia a continuidades o a consistencias generales del comportamiento en la gente, por ello, una tarea básica para los psicólogos es el descubrir las características de personalidad básicas, y en el caso de los ejecutivos la labor del

psicólogo organizacional consiste en desarrollar sistemas para medir dichas características así como investigar cómo se desarrollan y entonces se determina si dichas características que se han adjudicado al ejecutivo ofrecen una explicación satisfactoria para su funcionamiento en una amplia variedad de contextos y actividades ejecutivas (Lawrence, 1996).

Pues según Rodríguez, (1988) la personalidad es dinámica no estática, dado que dicha personalidad se redefine en la constante interacción y en el diálogo forzoso.

Afortunadamente es posible agrupar muchas de las características o rasgos ejecutivos sobresalientes para conformar bloques básicos. Seis de estos agrupamientos son:

- 1) Complejidad intelectual o cognoscitiva
- 2) Estabilidad emocional
- 3) Confiabilidad
- 4) Sensibilidad social
- 5) Tendencias dominantes y
- 6) Estilo interpersonal

**La complejidad intelectual o cognoscitiva** Se refiere a la manera en que las personas procesan y organizan información y llegan a conclusiones basadas en sus observaciones de diversas situaciones. Entre estos rasgos aplicables al proceso gerencial o ejecutivo tenemos:

- *Liderazgo*
- *Intelectualidad*
- *Reflexivo*
- *Análítico*

Sin embargo el más importante es el liderazgo, el cual se caracteriza por una fuerte propensión a aceptar riesgos tomando rápidamente soluciones, después de una búsqueda limitada de información, teniéndose gran confianza en lo correcto de las decisiones. Un gerente con una complejidad intelectual reducida tiende a visualizar sólo algunos de los aspectos más sobresalientes del problema, mientras que un gerente con una complejidad intelectual alta entenderá más acerca de las sutilezas del problema y cómo éste se interrelaciona con el ambiente. La investigación acerca de la complejidad intelectual en las organizaciones se ha centrado primordialmente en los estilos de liderazgo (Daft y Steers, 1992).

**Estabilidad emocional** Esta se refiere a un conjunto de rasgos personales relacionados con el bienestar emocional o mental de los individuos, tales como:

- Comunicación
- Responsabilidad
- Adaptabilidad
- Equilibrio

De estos 4 rasgos el más importante dentro de una organización es el de comunicación, que se caracteriza por crear una mayor confianza interpersonal, que con frecuencia está orientada a crear un ambiente de trabajo, en donde los empleados experimentan un menor sentimiento de amenaza y ansiedad, y como resultado se convierten en miembros más productivos para la organización o el grupo de trabajo (Daft y Steers, 1992).

**Confiabilidad** Este bloque se refiere a aquellos individuos que con frecuencia se les considera como buenos compañeros o miembros de un grupo que cooperarán y trabajarán para el logro de las metas de grupo, entre estos rasgos se encuentran:

- Seguridad
- Constancia
- Afabilidad
- Serenidad

**Sensibilidad social** Este grupo de rasgos personales se centra alrededor del punto hasta el cual los individuos perciben y responden a las necesidades, emociones y preferencias de quienes los rodean. Estas características incluyen:

- Simpatía
- Juicio social
- Percepción
- Interacción social

La interacción social es de suma importancia en las actividades ejecutivas, ya que la falta de esta característica de personalidad estaría inversamente relacionada con la amistad y las relaciones humanas, lo cual puede tener un efecto significativo sobre la carrera de un individuo y en este caso sobre la eficiencia del ejecutivo dentro de la empresa (Daft y Steers, 1992).

**Tendencias Dominantes** Este bloque se refiere al intenso deseo por parte de un individuo de sobresalir del grupo, de ser distinto o diferente de manera superior. Las personas con tendencia dominante poseen los siguientes rasgos:

- Exigente
- Escrupuloso
- Imperativo
- Dominante

**Estilo Interpersonal** este bloque se refiere a la apertura y la orientación que cada uno tiene hacia la autoridad. Entre ellos se encuentran:

- Crítico
- Respetuoso
- Cauteloso
- Franco

Pero de estos 6 bloques sólo tomaré en cuenta los rasgos de: liderazgo, comunicación e interacción social ya que Silicio (1992) considera que dichos rasgos característicos de la personalidad ejecutiva, garantizan un desarrollo óptimo en el contexto organizacional, en términos de productividad.

### 3.1 Liderazgo.

En la organización científica del trabajo se da cada vez mayor importancia a la acción de los jefes, porque sobre sus hombros recae la responsabilidad de la buena marcha de la empresa y su consiguiente progreso. Es decir, la actuación de los líderes es uno de los factores fundamentales del grado de salud o enfermedad de una organización. El estilo, cultura y valores que un ejecutivo imprime a su sector será; o bien humanista, liberador, productivo y de crecimiento o por el contrario, enajenante, opresor burocrático y decadente ya que los jefes, los supervisores y los capataces son quienes están en contacto directo con los empleados y los operarios, a los cuales dirigen y controlan en su trabajo (Siliceo, 1992).

Sin embargo cuando uno habla de dirigentes, ejecutivos, directivos, jefes pensamos que intrínsecamente son líderes, lo cual es un grave error, pues para Fingermann, (1992), el líder es aquel que logra que los grupos se organicen, por lo



común en torno a él, que se ha hecho popular, ya sea por su cordialidad, por su compañerismo y especialmente por su solidaridad con el grupo cuyos intereses y aspiraciones defiende. Es el individuo más apreciado del grupo y el que más atracción ejerce sobre sus compañeros. El líder es elegido libremente por sus compañeros de grupo. En la mayoría de las circunstancias surge espontáneamente o por delegación, y asume la dirección del grupo porque encarna con más intensidad las aspiraciones o los descontentos de sus compañeros. Así pues, el individuo que pueda dar mayor asistencia y orientación al grupo al seleccionar las mejores soluciones para los problemas que se generen con el objetivo de que se alcance un estado satisfactorio, tiene mayores posibilidades de ser considerado un líder.

De esta manera para Chiavenato, (1990) el liderazgo es una cuestión de reducción de incertidumbre en el grupo, lo cual permite a la organización caminar en dirección a su meta, a pesar de todas las perturbaciones internas y externas. Por ello, el líder es percibido por el grupo de trabajo como el poseedor o controlador de los medios ( como habilidad personal, conocimiento, dinero, relaciones, etc.) para satisfacer las necesidades del grupo en determinadas situaciones amenazantes, por ejemplo cuando un cliente hace una serie de reclamaciones y el empleado no puede resolver estas exigencias se apoya en el líder para salir del apuro, ya que el líder, por lo general, trata de mantener un clima emocional constante dentro del grupo y, con serenidad, es capaz de encarar los diversos problemas que se presentan porque, en general, es un hombre ilustrado. El liderazgo es un rasgo de influencia que se da en las relaciones interhumanas en tanto que éstas son una realidad cotidiana tanto en la familia como en la empresa o en cualquier otro fenómeno grupal que genera influencia en cadena, es decir acciones y reacciones en las cuales la influencia se presenta en la relación misma. En la vida de una empresa la sola presencia, la llegada puntual del jefe, la definición del objetivo de la empresa, el respeto a las normas y, en una palabra, todo el comportamiento de los jefes, de quienes están por cierto pendientes los empleados, constituye una influencia directa del líder respecto a sus seguidores y este efecto, tanto positivo como negativo, se da como una realidad innegable quiéralo o no el líder, es por ello que aunque los líderes renuncian a influir en sus ámbitos de acción no es posible que dicho fenómeno desaparezca, ya que con su sola existencia y acción están influyendo en los seres humanos, es decir impactan directamente en las actitudes y comportamientos de los seguidores. No es necesario que el buen líder sea un semidiós, solo le basta poseer un nivel de inteligencia algo por encima del término medio. Con esto lo que se pretende enfatizar es que las organizaciones generalmente le imponen al personal un especialista en la gerencia, que se ha entendido tradicionalmente como la eficaz administración de todos los recursos, especialmente del dinero, un "gerente" es por ello un "administrador". Desde los orígenes de la historia, la administración, el gerente o administrador ha sido identificado más con las carreras de Ingeniería y Contaduría, pues su labor se refiere a la implantación de sistemas de producción y al manejo de las finanzas, respectivamente. De este modo la gerencia o administración comprende el manejo exitoso de los sistemas y procedimientos que conllevan a la optimización de los recursos de una empresa u organización, ésta

es la parte mecánica estructural y en cierta forma sin vida. Para dotar de vida, dinámica y dirección a dichos recursos, dentro de los cuales el hombre es el más importante, se requiere no sólo ser un líder capaz de formar un "espíritu productivo" en el personal. Por tanto los conceptos de administración y liderazgo no son excluyentes sino necesarios y complementarios, pues la opción es formar líderes, no sólo administradores (Siliceo,1992).

Por ello es necesario que se haga un análisis acerca de cuáles son aquellos rasgos y comportamientos que logren acercarse a la característica de personalidad de un líder, que entonces sí converjan con lo administrativo, para lograr obtener como resultado encauzar la energía humana hacia el logro de objetivos organizacionales con eficacia y éxito en la labor de la dirección (Siliceo,1992).

Chiavenato (1990) indica que la teoría de los rasgos define la características de personalidad del líder con los siguientes rasgos:

1. Rasgos Físicos: energía, apariencia y peso
2. Rasgos Intelectuales: adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y autoconfianza.
3. Rasgos Sociales: cooperación, habilidades interpersonales.
4. Rasgos relacionados con la tarea: impulso de realización, persistencia e iniciativa.

Sin embargo Chiavenato, 1990 señala que en una empresa existen infinidad de diferentes situaciones que exigen características diferentes de los líderes, es decir que algunos rasgos de personalidad son más importantes que otros dependiendo de la situación. De ahí que hayan surgido las teorías sobre estilos de liderazgo, las cuales estudian el liderazgo en términos de estilos de comportamiento del líder en relación a sus subordinados, esto es, maneras por las cuales el líder orienta su conducta. Mientras que el enfoque de los rasgos refiere a lo que el líder es, el enfoque de los estilos de liderazgo se refiere a lo que el líder hace, esto es, su estilo de comportamiento para efectuar el liderazgo.

Entre ellos tenemos 3 estilos de liderazgo: el autocrático, el liberal y el democrático .

**El líder autocrático** se caracteriza por ser el único que fija las directrices sin participación del grupo, es él el que determina las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas una a una; en la medida en la que se hacen necesarias y de modo imprevisible para el grupo. Es decir, el líder autocrático se distingue por dar órdenes al grupo sin consultarlo y exigirle que sean obedecidas plenamente. Es él quien establece las normas, determina los procedimientos y fija las etapas de su realización. Es un hombre que no explica a sus subordinados los planes con vistas al futuro, sino que se concreta a dar indicaciones para la ejecución de las tareas en el momento preciso de cada etapa inflexivo y estricto que jamás delega su autoridad, él señala el trabajo para cada uno e impone cuáles deben ser los

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

compañeros de trabajo de cada miembro del grupo. Si es director de una empresa él otorga los premios y los halagos, es dominador con el personal en cuanto a las críticas y los castigos con cada miembro del grupo, dirige al grupo pero no participa efectivamente en su actividad, en realidad no dirige, únicamente manda, carece de todo sentido social (Chiavenato, 1990).

Las cosas son diferentes con el líder democrático, no manda en forma despótica ya que las directrices son debatidas y decididas por el grupo, y el líder sólo los asiste ya que el grupo es el que esboza las acciones y técnicas para alcanzar el objetivo, es decir el grupo sólo solicita del líder consejo técnico cuando es necesario; esto sugiere 2 ó más alternativas para que el grupo escoja. Cuando da una orden es siempre después de haber consultado con el grupo ya que todas las normas que se adoptan han sido previamente discutidas, en forma amistosa, bajo su dirección, y es él quien se encarga de que las decisiones sean aceptadas colectivamente por el grupo. El líder democrático trata de armonizar las distintas tendencias y opiniones, mostrando el mejor camino para llevar a cabo los propósitos que exige el trabajo, pero tampoco impone las soluciones, sino que ofrece varias alternativas, de las cuales el grupo mismo debe elegir libremente la solución que le parece más adecuada para el caso. La objetividad es otra característica del líder democrático. Sus apreciaciones, tanto en las críticas como en los elogios, se fundan siempre en la realidad de los hechos. Se abstiene de sancionar de una u otra manera, porque considera que son asuntos que conciernen al grupo. La división de las tareas queda a criterio del propio grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo. El líder busca ser un miembro normal del grupo, en espíritu, sin encargarse mucho de las tareas (Chiavenato, 1990).

En tanto que el líder liberal concede completa libertad para las decisiones grupales o individuales, es decir la participación del líder es mínima, incluso en el debate es limitada, presentando sólo algunos materiales al grupo; aclarando que podría proveer información hasta que la solicite su personal. Tanto la división de las tareas, como la selección de compañeros queda totalmente a cargo del grupo. Hay una absoluta falta de participación del líder. El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos. El líder sólo hace comentarios irregulares sobre las actividades de los miembros cuando se le pregunta (Chiavenato, 1990).

Con todo esto no se quiere decir que exista un superhombre que sea capaz de manejar óptimamente toda la gama de conductas y acciones propias de un líder innato, sino más bien, que si un ejecutivo o gerente quiere convertirse en un líder, es necesario que perfeccione su actual desempeño como dirigente de grupos humanos. Ya que los líderes y directivos mexicanos han sido generalmente improvisados y han carecido de una formación sólida referida a los procesos humanos, a la teoría de grupos, al concepto real de productividad, al pensamiento estratégico, a la rentabilidad de las instituciones y a otros temas y necesidades que sólo a través de la capacitación y el desarrollo pueden ser enseñados y enriquecidos. ¿Cuántos nombramientos de supervisores a gerentes se hacen sin

tomar en cuenta si la persona tiene la capacidad de liderazgo? Lo idóneo es es hacer una clara y concienzuda evaluación de los perfiles de las personas a quienes se va a promover o a nombrar, y mientras más alta es la posición más cuidadosa debe ser la evaluación. En Europa, concretamente en Alemania, empresas de las más importantes a nivel mundial, aquellas que tienen la más alta calidad en sus productos, evalúan a sus ejecutivos no tanto por su capacidad técnica, es decir ni importa qué tan buenos ingenieros son, o qué tan buenos financieros o mercadólogos, su capacidad técnica se da ya por entendida, la evaluación fundamental contempla qué tan hábiles son en el manejo de los procesos humanos, es decir, qué tan bien se comunican con su gente, qué tanto se preocupan por la capacitación de su personal, qué tanto buscan hacer equipo con sus compañeros al mismo nivel y con su propia gente, qué tanto logran una verdadera integración de equipo. Son personas que están preocupándose seriamente por la calidad de sus productos y servicios, pero a partir de que su personal esté motivado (Siliceo,1992).

Debe tomarse en cuenta muy seriamente que la productividad descansa en la actuación de los líderes a todos los niveles y en todos los sectores, y que la productividad no está basada, ni lo ha estado en el pasado, en los sistemas, tecnología o capacidad financiera de las organizaciones, los cuales son factores importantes pero no determinantes. El talento y la formación de líderes en México será el resultado de la educación y del entrenamiento sistemático que requerirá desde luego de un alto compromiso por parte de las instituciones, que deberán procurar las bases de dicha formación y principalmente de las personas que deben comprometerse con su propio desarrollo personal y profesional (Siliceo,1992).

El líder, por lo tanto, es un agente de cambio que va a influenciar y a generar los cambios evolutivos que se necesitan en las políticas de la empresa como un bien común para la organización en su totalidad. El líder, por lo general, posee un perfil analítico que compara las alternativas más viables, una energía y asertividad que no permite entorpecer la toma de decisiones, una gran capacidad de convencimiento y comunicación acerca de los cambios que se deben implantar, una actuación que modele y por tanto cambie la conducta de otros, una prudencia basada en un código de valores en el trabajo (Siliceo,1992).

Daft y Steers (1992) mencionan que los líderes centrados en los empleados están preocupados por las necesidades personales de sus subordinados. Los líderes que dan especial atención a los empleados enfatizan las relaciones interpersonales positivas, están dispuestos a adaptarse a las diferencias entre los empleados y son amistosos y accesibles. Los líderes centrados en el trabajo tienden a enfatizar la terminación de la tarea. Concentrar su atención en lograr la eficiencia en la producción y en lograr las metas de producción, incluso, si como resultado, los empleados no están contentos. Estos líderes se preocupan solamente por realizar el trabajo. Todo ello nos permite ver que los líderes que se centran en los empleados tienden a lograr mayor productividad y sus subordinados están más satisfechos. Los líderes que se centran en el trabajo,

aunque se concentran primordialmente en la realización del trabajo, tienden a tener grupos menos satisfechos y menos productivos.

Por ello, el ejecutivo debe ser cauteloso a utilizar alguno de los 3 estilos de liderazgo ya que cada uno tiene sus efectos. *El liderazgo autocrático* provoca en el grupo reacciones de agresividad y apatía, sobre todo cuando el jefe se encuentra ausente, y por consiguiente la agresividad se descarga siempre sobre alguien, quien viene a ser la víctima expiatoria del malestar y resentimiento que produce la tiranía del jefe, incluso puede descargar su descontento sobre los clientes, afectando así a la empresa, estas situaciones no sólo repercuten negativamente sobre la dinámica de la organización sino que también se anulan los grupos de amistad. Y, a pesar de que aparentemente los empleados gustan de las tareas, no demuestran satisfacción con relación a la situación. El trabajo sólo se desarrolla con la presencia física del líder, cuando éste se ausenta las actividades paran y los grupos expanden sus sentimientos reprimidos, llegando a comportamientos de indisciplina (Chiavenato, 1990).

El ejercer el *liderazgo liberal* provoca en el grupo actividades mediocres ya que las tareas se desarrollan al azar, se dan individualismos agresivos y poco respeto hacia el líder. El trabajo es bajo, en cuanto a calidad. Sin embargo, en un ambiente donde impera un *liderazgo democrático*, hay un espíritu de comunidad, un verdadero tránsito del "yo" al "nosotros" y por lo tanto la formación de un grupo de amistad y de relaciones cordiales entre los subordinados y el líder, desarrollándose así comunicaciones espontáneas y francas, mostrando un ritmo de trabajo constante y en muchos casos el rendimiento resulta hasta superior, sin alteraciones aún cuando el líder se ausenta con un nitido sentido de responsabilidad y de compromiso personal además de que se goza de una satisfacción e integración grupal dentro del ámbito laboral, lo cual se ve reflejado en una calidad eficiente. Esto se da gracias a que el líder se ocupa no sólo de los problemas de trabajo, sino también de los problemas de los trabajadores (Chiavenato, 1990).

Empero, en la vida real, el líder utiliza los 3 tipos de liderazgo, de acuerdo con la situación, con las personas y con la tarea a ser ejecutada. Esto es, el líder hace cumplir órdenes, como también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión, como también sugiere a algún subordinado realizar determinadas tareas. El problema es saber cuándo aplicar los diferentes estilos de liderazgo, dentro de qué circunstancias, ante qué personas (a un subordinado que presenta un alto nivel de eficiencia, el líder puede darle más libertad en las decisiones, pero si el subordinado presenta errores frecuentes, el líder se verá en la necesidad de imponer mayor autoridad y menor libertad de trabajo). Por ello el verdadero líder es aquel que es capaz de ajustarse a un grupo particular de personas bajo condiciones extremadamente variadas. Sin embargo la variable situación, como puede ser el tipo de empresas, sus valores y tradiciones, sus políticas, la complejidad del trabajo etc. asume la mayor importancia en la determinación de quién será el líder y lo que deberá desempeñar (Chiavenato, 1990).

Así se puede decir que la compañía además de requerir de capital e instalaciones físicas modernas, también necesita un abastecimiento completo de líderes competentes. Ya que estos proporcionan un gran apoyo en la labor de sus empleados, y al mismo tiempo los estimula para que se encuentren motivados a realizar el trabajo, al servir como modeladores para que sus seguidores tiendan a actuar más o menos en la misma forma que lo hacen sus líderes, pues si dicho líder es considerado con sus empleados, las respuestas de éstos últimos tenderá a ser similar. Si, por el contrario el líder tiende a seguir un patrón opuesto, el empleado labora de manera deficiente (Terry, 1980).

### **3.2 Comunicación.**

En el entorno laboral una de las quejas que más se escucha es que no hay suficiente comunicación en la empresa: los directivos se quejan de que rara vez oyen a los mandos medios; los ejecutivos a su vez se quejan de que están aislados y alejados, así como de que no reciben el apoyo que necesitan, los departamentos de la organización discuten sobre la falta de canales de comunicación entre ellos, en tanto que los empleados se quejan de que realizaron mal su trabajo porque el ejecutivo les dio indicaciones diferentes a las de la naturaleza del problema, o de que la empresa no les proporciona los elementos suficientes para llevar a cabo su trabajo. En fin, en todas estas quejas se infiere que el problema es que hay muy poca comunicación; pero si se pone atención en el organigrama se puede vislumbrar que el origen de estas fallas se centra particularmente en el ejecutivo, ya que el nivel jerárquico que ocupa en el organigrama es el que tiene más posibilidades de comunicarse tanto con los directivos, como con otros ejecutivos, departamentos así como con los empleados que tiene bajo su cargo, pues sus actividades gerenciales le demandan constante interacción con estos cuatro, es decir, él es el punto medio y por lo tanto es donde se cuele la mayoría de la información tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba (Scott y Powers, 1985).

De este modo se puede detectar que una necesidad esencial en la organización es que los gerente posean como característica personal la de ser comunicativos para que la organización logre obtener un buen funcionamiento, pues al ser comunicativo se eliminan la mayoría de los problemas laborales, pues resulta un medio muy efectivo en la resolución de malentendidos, facilitando así el logro de tareas administrativas (Scott y Powers, 1985).

Existen varios factores que afectan los sistemas de comunicación tales como los diferentes empleos y posiciones jerárquicas, ya que las personas desempeñan distintas funciones por ejemplo, el empleo de un director de relaciones públicas es muy distinto al de un tornero. Los intereses de trabajo del director se centran fuera de la organización, encauzándose hacia el público, mientras que los del tornero se relacionan estrechamente con las actividades cotidianas de producción. El director es miembro de la organización superior y por ello obtiene un sueldo elevado,

mientras que el tornero tiene ingresos menores. Estas diferencias son importantes en la comunicación, ya que es probable que el director de relaciones públicas se sienta libre para entrevistarse con un vicepresidente ya sea formal e informalmente; en cambio un operador de torno no se sentirá con la misma libertad de hacerlo.

A pesar de la multitud de barreras que existen entre personas y grupos dentro de las organizaciones, una de las proposiciones básicas del comportamiento organizacional es que la comunicación abierta es mejor que la restringida. Por esta razón es muy importante tratar de mejorar la comunicación siempre que sea posible, por lo tanto en esta sección hablaré de la comunicación gerencial, esto debido a que por lo general todos los esfuerzos de la comunicación se encauzan hacia los empleados, los gerentes no pueden transmitir algo con mayor claridad que con la que lo entienden ellos mismos. Por ejemplo en una organización, la alta gerencia esperaba que los supervisores transmitieran claramente a los trabajadores un plan de incentivos; pero fracasó en el intento de explicarlo en forma adecuada a los supervisores. Aunque éstos tenían montones de papeles describiendo el plan, nunca lo entendieron, por lo cual fueron incapaces de explicarlos a su vez a los trabajadores. De esta manera si la comunicación gerencial no funciona adecuadamente, la de los empleados tenderá a padecer las mismas deficiencias (Davis, 1983).

Si el ejecutivo no inicia comunicaciones frecuentes con sus empleados no logrará visualizar todos aquellos errores que se estén dando en la organización por parte de sus subordinados, ya sea con los clientes o con los aparatos tecnológicos que se utilicen, ya que se ha observado que dichos subordinados se resisten a pedir ayuda a sus superiores cuando la necesitan porque podría considerarse como una admisión de su falta de capacidad. De esta manera si no existe comunicación el ejecutivo será incapaz de valorar todos aquellos errores y por consiguiente no podrá otorgarle una solución adecuada a su empleado. Recuérdese que a la comunicación se le define como el proceso por el cual se transfiere una idea de una fuente a un receptor con la intención de cambiar su comportamiento, de acuerdo a la situación que se esté presentando.

Otra de las razones por las que es importante tomar en cuenta a la comunicación gerencial es debido a que es imprescindible para tomar las decisiones correctas, dado que los ejecutivos habitualmente se encuentra enfrascados en ocupaciones administrativas y, por ello, tienden a estar lejos del punto de actividad de tal forma que la comunicación sirve como centro de decisión competente en la medida en que se desarrollan fuentes informativas apropiadas (Davis, 1983).

Con respecto a lo anterior Hellriegel y Slocum (1998), mencionan que la constante comunicación de los ejecutivos con sus subalternos les permite detectar cambios que podrían afectar a la organización, al decidir si emprenden o no nuevos proyectos de cómo manejar perturbaciones y de cómo manejar recursos, y aunque muchas decisiones se pueden tomar de manera individual, muchas otras se basan en información provista por terceros, recordemos que en la comunicación se

comparten opiniones y datos objetivos que sirven para desempeñar funciones de planeación, organización, dirección y control. Pues de la comunicación que el ejecutivo sostenga con su personal se puede obtener información muy valiosa ya que son pocos los empleados que pasan solos la mayor parte de su tiempo. La mayoría dedica gran parte de su jornada a relacionarse con compañeros, clientes y otras personas. Por ello, el principal requisito que debe cubrir el ejecutivo es la capacidad para escuchar. Escuchar es el acto de prestar atención a un mensaje, no únicamente oírlo, sino decodificarlo, tanto los mensajes verbales como lo no verbales. Los mensajes no verbales suponen el uso de expresiones faciales, movimientos, lenguaje corporal, gestos, modalidades de contacto físico para la transmisión de significados. Al hablar con otras personas, los individuos pueden reforzar o complementar eficazmente sus palabras con mensajes no verbales. Pero los empleados también se comunican verbalmente (ya sea en forma verbal o escrita). La comunicación oral tiene lugar en encuentros personales y conversaciones telefónicas. Sin embargo, la gente suele preferir los mensajes orales a los escritos, porque la comunicación oral es más rápida y permite una mayor interacción pues este tipo de comunicación permite que se lleve a cabo la retroalimentación inmediata, lo que permite confirmar si el mensaje ha sido comprendido y, de lo contrario, se podrán corregir las malas interpretaciones. La comunicación por escrito es utilizada generalmente por los ejecutivos para describir datos simples como índices de ausentismo y rotación, balances contables, número de conflictos laborales, etc. (Hellriegel y Slocum, 1998).

En tanto que los directivos utilizan primordialmente la comunicación descendente para dirigir e influir en el personal en los niveles inferiores de la organización

Este tipo de comunicación resulta útil cuando se quiere establecer una comunicación con una gran cantidad de empleados acerca de cómo manejar artículos promocionales especiales, descripciones de funciones para detallar deberes y responsabilidades, políticas y procedimientos en los que se explique lo que se espera de los empleados, así como las reglas de la organización y las prestaciones a los empleados, retroalimentación sobre el desempeño laboral de un individuo, noticias sobre actividades y eventos en los que la dirección considere conveniente la participación de los empleados (Hellriegel y Slocum, 1998).

Sin embargo, aunque en la comunicación descendente, la dirección tiene a su disposición una multitud de técnicas complejas, además de la ayuda del personal ejecutivo administrativo especializado, hay muchas ocasiones en que esta actividad deja mucho que desear, ya que se ha observado en muchos casos que los folletos elegantes, las películas costosas y los sistemas de alta voces ruidosos no logran ampliar la comprensión entre los empleados. Por lo tanto la clave para lograr una mejor comunicación con el empleado no es contar con una papelería más elegante, sino con una orientación más humana por parte de los gerentes que se comunican con términos que las personas comprenden. De esta manera los mensajes descendentes deben llegar a los empleados como noticias y no como una confirmación añeja de datos ya conocidos a través de otras fuentes, evitando la sobrecarga de información, ya que los empleados se abrumen con tantos datos



lo cual conlleva a que dichos empleados no logren procesar la información y por lo tanto el enriquecimiento de la comunicación sea nulo. Por lo cual, la clave para una mejor comunicación es la calidad y no la cantidad, adquiriéndose así una comprensión más clara (Davis,1983).

Por lo tanto, la comunicación no puede reducirse al esquema simplista de una relación entre un emisor que manda un mensaje a través de un canal a un receptor o sujeto pasivo de la comunicación. La comunicación humana es mucho más que eso, es un intercambio de sentimientos, ideas y experiencias, es una actitud ante la vida, es decir, es una manera mediante la cual se proyecta mi yo ante los demás y ante el mundo. Por ello la comunicación debe poseer calidad humana tanto conmigo mismo, como con mis semejantes y con el mundo en general; cuando hablo de calidad me refiero a la sinceridad, la profundidad, la congruencia y la honestidad que se imprime, pues sólo de esta manera se estará frente a una comunicación sana y poderosa, que influye en el crecimiento laboral de mí mismo y de los demás (Rodríguez ,1988).

Con todo la anterior se puede decir, que en toda comunicación es necesario que exista confianza entre emisores y receptores. Cuando ésta no existe, el flujo de información es limitada, existiendo así menos deseos de enviar mensajes y menos razones para creer los que se reciben, obteniéndose como resultado un flujo de información inadecuada y bajos niveles de eficiencia. En el caso de la comunicación descendente, si los subordinados no confían en sus superiores, lo más probable es que no escuchen o no den crédito a los mensajes de los gerentes. Esta confianza solamente se puede obtener mediante la retroalimentación que los ejecutivos hagan acerca de la actuación que sus empleados están desempeñando en la empresa, ya que esta información les ayuda a los subordinados a saber en qué medida están alcanzando sus propias metas y les demuestra que hay personas interesadas en su desempeño, lo cual genera tanto un mejor rendimiento como actitudes más favorables (Davis,1983).

Por ello los investigadores han concentrado su atención en las oportunidades de escucha y aprender en reuniones de grupo en las empresas, ya que se ha identificado la necesidad de elevar la competencia de los ejecutivos a través del trato interpersonal, en el sentido de adquirir condiciones para resolver los complejos problemas de comunicación así como también de adquirir confianza y franqueza en las relaciones humanas. De esta manera, la comunicación es una actividad administrativa que tiene 2 propósitos principales:

- 1) Proporcionar información y comprensión necesarias para que las personas se puedan conducir en sus tareas.
- 2) Proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos.

Estos dos propósitos, en conjunto, promueven un ambiente que conduce a un espíritu de equipo y a un mejor desempeño en las tareas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Cuando un empleado se queja de no ser apreciado, a menudo lo que quiere decir es que no es escuchado, por ello los ejecutivos o gerentes deberían ser conscientes de su habilidad como oyentes. Los buenos escuchas son generalmente personas muy humanas, una cualidad muy escasa pero sumamente necesaria hoy en día. No escuchar se interpreta, muy correctamente, como opinar que el interlocutor no tiene nada importante que decir, pues la persona que habla espera ser oída y comprendida y por ende desea confirmación de ello, aunque sea un simple "aja" o "hummm".

Mejor aún, revisar su propia interpretación de lo que oyó es la mejor prueba de que usted, el oyente, estableció un diálogo con el hablante y entendió correctamente lo que él estaba diciendo. Cuando un ejecutivo hace esto ayuda a disipar los malentendidos y conduce al mejoramiento de la comunicación(Siliceo,1992).

La seguridad en la comunicación, la capacidad de escuchar, la facilidad de palabra, la tonalidad, la oportunidad, la claridad, la sinceridad, los mensajes no verbales, son habilidades y cualidades en todo buen ejecutivo, por ello debe evitarse caer en una comunicación burocrática fundamentalmente referida a la comunicación escrita, la cual es utilizada tanto por directivos como por los ejecutivos. Muchas veces el exceso de memorandums, circulares "con copia para", etc., lo que está demostrando es una incapacidad de comunicación directa y más práctica (Siliceo,1992).

Por eso cuando el ejecutivo entable una conversación con su equipo de trabajo debe ser considerado, respetando y valorando a los interlocutores. Valorar a otro es obtener su aceptación y confianza y en muchos casos hasta su admiración. La cortesía y la finura en el trato sin importar niveles, sexo, edad, raza, religión, etc., son conductas que aseguran el éxito en las relaciones con los demás (Siliceo,1992).

Si alguna finalidad debe ser lograda eficazmente en la comunicación de un ejecutivo, es sin lugar a dudas el convencimiento libre de aquello que se comunica, manda, instruye o solicita. El convencimiento genera compromiso y libertad hacia los empleados, por ello es que aquí no cabe la manipulación, ya que el convencimiento se ha logrado con la razón, con la emoción y con el afecto. La comunicación es también una forma de transmitir la credibilidad mediante la exteriorización por parte del ejecutivo de los pensamientos y los sentimientos, lo cual permitirá que se establezca un clima de confianza y seguridad en el trabajo, aún a pesar de situaciones difíciles (Siliceo,1992).

Las manifestaciones de insensibilidad ocurren en los casos en lo que un comunicador parece no darse cuenta de que existen otras personas, o de que tienen sentimientos, aspiraciones, deseos, necesidades y temores. En otras palabras, el comunicador insensible es aquel que no se adapta a las exigencias de la situación comunicativa total, especialmente ante sus escuchas y grupos de trabajo, por lo cual en ocasiones se escuchan por parte del personal calificativos

como: "no nos escuchó, no le interesó nuestro tema, estaba en otro mundo, tiene otras prioridades, es un déspota, en realidad no entendió nuestras necesidades, qué persona tan fría e insensible". De esta manera cuando el ejecutivo sostiene comunicaciones de trabajo con su personal requiere ser empático y asertivo. La empatía es la capacidad del ser humano para identificarse y sentir con el otro, es decir es un estado mental y emocional en el que uno mismo se identifica o siente en el mismo estado de ánimo que otro grupo de personas. En cuanto a la asertividad se refiere concretamente a una conducta en la que el líder puede expresar y poner en claro congruentemente sus pensamientos, dudas y decisiones, siempre y cuando se haga respetando los derechos, pensamientos y necesidades de otros, ya que de esta forma nos podemos relacionar sanamente con nosotros mismos y con los demás, sólo de esta manera se logra llevar a cabo una negociación entre ejecutivo y subalternos, en donde, a través de enfoques e intereses distintos, las partes puedan llegar, de común acuerdo, a una solución satisfactoria (Siliceo,1992).

En tanto que los directivos utilizan los canales descendentes, los empleados utilizan los canales ascendentes para enviar mensajes a sus superiores, esta comunicación ascendente brinda retroalimentación sobre el grado en que los empleados comprenden los mensajes que reciben y permite que manifiesten sus ideas y opiniones, esto constituye un medio de liberación emocional y al mismo tiempo brinda a los empleados la oportunidad de participar, de obtener la sensación de que se les escucha y de experimentar la sensación de valía personal, pero lo más importante es que el uso de este canal suele revelar que los empleados son capaces de hacer excelentes sugerencias a favor de la eficiencia y eficacia de la organización o en su defecto al departamento al que pertenecen (Hellriegel y Slocum, 1998).

Usualmente la comunicación ascendente provee datos a la gerencia en los niveles superiores respecto a las actividades y el desempeño en toda la organización. La comunicación ascendente ayuda a los gerentes a interpretar las actividades de la organización y por lo general los mensajes se relacionan con el desempeño de la organización. Los cuatro tipos principales de información ascendente comunicada son:

**Problemas y excepciones.** Las excepciones dentro del desempeño rutinario y los problemas importantes que no pueden manejarse en los niveles inferiores, se comunican de manera ascendente a los altos gerentes, quienes están conscientes de las dificultades y pueden opinar y actuar para resolverlas.

**Reportes de desempeño.** Estos reportes incluyen tanto reportes escritos como reportes elaborados por medio de computadora y son de naturaleza periódica (semanal, mensual), informan a la gerencia cómo se están desempeñando los departamentos.

**Quejas y desavenencias.** Las quejas de los empleados se llevan de manera ascendente en la jerarquía para su solución, igual que los desacuerdos entre departamentos.

**Información financiera y contable.** La información relacionada con los costos, las cuentas por cobrar, el volumen de ventas, las utilidades anticipadas y el rendimiento sobre la inversión, es de gran interés para la alta gerencia y forma parte del flujo de datos hacia los niveles superiores, la información del departamento de contabilidad es la más común (Daft y Steers, 1992).

Los altos gerentes emplean múltiples fuentes de comunicación hacia los niveles superiores para aprender acerca de interpretar las actividades y el desempeño de la organización. Los medios orales incluyen la política de puertas abiertas, mediante la cual los gerentes pueden recibir información directamente de los empleados en todos los niveles, las reuniones de supervisión, las conferencias y el teléfono. Los medios escritos incluyen encuestas entre los empleados, reportes especiales elaborados por miembros del equipo de apoyo, sistemas de información gerencial que proporcionan datos diarios, semanales o mensuales de las operaciones y memorandos formales así como buzones de sugerencias (Daft y Steers, 1992).

Aunque existen gran variedad de canales para la comunicación hacia los niveles superiores, todavía existen problemas en cuanto a la exactitud de la información. Con frecuencia, el contenido de las comunicaciones hacia niveles superiores está influenciado por el grado de confianza y por lo que los subordinados creen que sus jefes quieren oír. Los subordinados ambiciosos con grandes deseos de tener éxito quizá distorsionarán las comunicaciones para presentar una imagen positiva de ellos mismos. Los gerentes juniors tienden a filtrar la comunicación ascendente, de manera que los mensajes positivos se resaltan o exageran y los mensajes negativos se ocultan u omiten. Conforme aumenta la confianza con los superiores, también aumenta la precisión de la comunicación ascendente. Cuando la confianza es poca o cuando los empleados consideran que su superior tiene influencia considerable en las promociones y recompensas, los mensajes ascendentes con frecuencia son distorsionados (Daft y Steers, 1992).

Los canales horizontales los usan tanto administradores como empleados cuando se comunican entre líneas departamentales, con proveedores de diversas divisiones o funciones así como con los clientes.

El propósito de la comunicación horizontal es básicamente la coordinación. La coordinación es el proceso mediante el cual las personas y los departamentos trabajan en conjunto para alcanzar las metas globales de la organización. Usualmente, la comunicación horizontal se clasifica en 3 tipos:

**Resolución intradepartamental del problema** . Estas comunicaciones se llevan a cabo entre los miembros de un mismo departamento y se relacionan con la coordinación y la realización de funciones dentro del departamento.

**Actividades interdepartamentales**. Las comunicaciones interdepartamentales facilitan la realización de proyectos o funciones que requieren actividades conjuntas, como cuando la ingeniería ayuda a producción a determinar las especificaciones de nueva maquinaria de producción.

**Asesoría del equipo de apoyo a los departamentos de línea**. Los expertos en investigación de operaciones, finanzas u otros departamentos en investigación de operaciones, finanzas u otros departamentos de apoyo, pueden realizar proyectos específicos que dan como resultado reportes escritos para los departamentos de línea. Los expertos del equipo de apoyo, también pueden realizar consultas directas con los gerentes de línea para resolver los problemas de una función específica (Daft y Steers, 1992).

Algunas comunicaciones entre departamentos incluyen medios escritos como reportes formales, memorandos y programas o calendarios. La mayor parte de la comunicación horizontal entre departamentos se realiza a través de medios orales, tales como reuniones frente a frente y llamadas telefónicas. Por lo general, la comunicación horizontal entre los distintos departamentos es directa y se realiza de manera espontánea e informal, según se requiera, para realizar una tarea. La comunicación horizontal entre departamentos puede presentar algunas dificultades, ya que las fronteras departamentales son obstáculos para la comunicación, pues los empleados se identifican con las metas de sus propios departamentos, pero pueden sentirse en competencia con otros departamentos. Los empleados pueden estar reacios a compartir espontáneamente información abierta fuera de sus departamentos. Sin embargo, la comunicación horizontal es esencial para coordinar las actividades de la organización, especialmente cuando se requieren respuestas rápidas que no pueden procesar de manera ascendente y descendente de la jerarquía. La mayoría de las organizaciones reconocen el derecho de los individuos a cruzar las fronteras entre departamentos para suministrar u obtener información importante para realizar sus funciones (Daft y Steers, 1992).

Dada la importancia de la comunicación, los ejecutivos procuran dedicar a sus empleados una parte considerable de su tiempo al reunirse y discutir las problemáticas referentes a lo laboral. Los ejecutivos también se reúnen con compañeros de su misma línea, así como con personas ajenas a la organización, todo ello a favor de su desarrollo profesional o para la obtención de otros tipos de información y apoyo. Así pues para percibir con precisión un mensaje y una situación es necesario que entre los individuos exista una atenta escucha, de lo contrario solo se crearán barreras que en ocasiones están determinadas por el grado de especialización existente en la organización, o por los niveles de autoridad, ya que cuando una persona ocupa un puesto más elevado que otra es probable que surjan problemas de comunicación y entre más numerosos sean los niveles de una organización, más lejos se encuentra el receptor de los mensajes y, por tanto, más difícil será la comunicación eficaz (Daft y Steers, 1992).

La comunicación es el fluido vital de una organización; si en alguna forma se pudieran eliminar los flujos de comunicación no se podría conformar una organización, ya que la comunicación penetra todas las actividades organizativas pues representa una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden su papel en la organización. Desde la perspectiva de un sistema abierto, una organización es un complicado conjunto de canales de comunicación interconectados concebido para importar, seleccionar y analizar la información procedente del ambiente así como para exportar mensajes procesados de regreso al ambiente externo. La comunicación proporciona un medio para tomar y ejecutar decisiones, para corregir los objetivos y los procedimientos organizacionales que se derivan de los cambios en las políticas de la empresa. De esta manera la comunicación cumple con el objetivo de mantener informados a las partes interdependientes que conforman la organización. Por ello una de las funciones más importantes del ejecutivo no sólo radica en la planeación y coordinación, sino también en restringir los flujos de comunicación, reduciendo así la sobrecarga de información innecesaria, de tal forma que sólo llegue toda aquella información que resulta de valía para sus más altos funcionarios. Si en alguna forma se eliminara la comunicación en la organización, ésta sufriría un colapso inmediato, ya que si se detiene la comunicación la actividad organizada cesa de existir (Scott y Powers, 1985).

### **3.3 Interacción Social.**

Las interacciones sociales son los contactos conscientes establecidos por una persona con otros individuos y grupos (ya sea entre los empleados y sus colegas, entre los subordinados y sus jefes, entre los elementos de una sección y aquellos de otra, etc.).

Gracias a la interacción social, se mantienen entre los individuos de trabajo relaciones cordiales, vínculos amistosos, basadas en ciertas reglas aceptadas por todo el equipo de trabajo y fundamentalmente en el reconocimiento y respeto de cada uno de los individuos. Los empleados que no tienen la oportunidad de establecer contactos sociales positivos en el servicio, tienden a hallar el trabajo desagradable, monótono y mecánico, lo cual puede originar una baja productividad al presentarse consecuencias negativas tales como: ausentismo e impuntualidad, rotación de personal y robos (Zaragoza, 1996).

El ausentismo como se define la falta de asistencia en el trabajo, así como también la ausencia o retraimiento físico que consiste en no mostrar interés por el puesto, los compañeros o la compañía.

Los empleados no necesariamente planean faltar al trabajo, sino que reaccionan con facilidad cuando se presentan las oportunidades. El ausentismo no sólo indica el porcentaje de horas ausentes con base a las horas trabajadas sino, lo que es más importante, indica el grado de inconformidad que tiene el trabajador con la

política de la empresa, ya que si por el contrario un empleado se encuentra contento con su trabajo y con el ambiente que impera en la empresa, aunque se encuentre indispuerto físicamente o con enfermedad leve acudirá a su trabajo; en cambio, si está inconforme e insatisfecho inventará cualquier pretexto para faltar o provocar enfermedades reales. Este tipo de problemas trae como respuesta inmediata la disminución de las labores como por ejemplo dejar de operar una máquina, desorganizar al personal para cubrir el puesto, dejar pendientes no resueltos para los días indicados y por consiguiente pérdida económica para la empresa. Además si el ausentismo y los retardos se multiplican se inducirá fácilmente a que los demás falten o lleguen tarde (Zaragoza, 1996).

La rotación de personal se entiende como el índice en que los empleados se separan de una organización y los que entran para sustituirlos. Como es de suponer, la mayor satisfacción en el trabajo se asocia con una menor rotación de personal. Los empleados más satisfechos probablemente permanezcan más tiempo con su empleo y, como resultado, los que están menos satisfechos usualmente alcanzan índices más altos de rotación, ya que tratan de alcanzar mejores condiciones laborales en otras organizaciones. Por lo tanto, el grado de satisfacción de ciertas necesidades personales en el lugar de trabajo de una persona, tiene una importante relación directa con el hecho de que esta persona continúe trabajando para una organización. Entre dichas necesidades personales se encuentran el reconocimiento, la autonomía y sentimientos de estar realizando un trabajo importante (Zaragoza, 1996).

La rotación de personal es bastante costosa, económicamente hablando, para la organización pero también se ven afectados los grupos de trabajo por la sustitución de personal ya que quienes permanecen en la organización sienten afectada su propia satisfacción por la pérdida de valiosos colaboradores y por el quebrantamiento de patrones ya establecidos (Zaragoza, 1996).

Los robos se dan como respuesta para suplir las faltas o carencias por parte de la empresa hacia los empleados, estos robos se dan en índices muy altos, algunos empleados roban porque se sienten frustrados por el trato impersonal que reciben de la organización o por sentirse explotados por parte del supervisor o del mismo empresario, justificando así el robo como un medio para enmendar la falta de equidad o incluso para cobrar venganza de sus jefes, como una manera de compensación. Es decir mediante el robo el empleado manifiesta su descontento o inconformidad. Algunos empleados roban productos, otros utilizan sin autorización servicios de la compañía como por ejemplo: realizar en el trabajo llamadas personales de larga distancia, con lo que roban tanto el costo de la llamada como su tiempo productivo. Otros más falsifican cheques o cometen otros tipos de fraude con los clientes (Zaragoza, 1996).

Como ya se mencionó, todas estas consecuencias son el resultado de que el empleado se encuentre descontento con su trabajo, sus compañeros, sus superiores y con su compañía pues el rendimiento insuficiente no depende siempre de una escasa formación profesional, sino de la poca disposición para el

trabajo. Hoy no se puede obligar despóticamente al obrero a trabajar mediante amenazas o castigos, como en otras épocas. En la actualidad, tanto el rendimiento cuantitativo como el cualitativo dependen, en gran parte, de la buena voluntad del trabajador.

Dichas consecuencias se pueden erradicar si se da una compensación justa y adecuada al presentarle al empleado un ambiente seguro y de crecimiento. Por ello la tarea del ejecutivo es equilibrar, mediante la interacción social constante, tanto las necesidades laborales como las necesidades humanas de los trabajadores ya que el ejecutivo puede poseer una basta gama de habilidades para llevarlas a cabo en el ámbito laboral, pero si no se tiene un buen equipo que lo respalde no podrá aumentar la productividad debido a la incapacidad de lograr un buen entendimiento con sus compañeros de trabajo y consigo mismo, la compañía que maneje se puede ir a pique, pues generalmente los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas se refieren al factor humano, ya que las organizaciones laborales son cada día más grandes, más complejas, más automatizadas, creándose así relaciones distantes e impersonales dado que en las organizaciones las interacciones son impuestas, pues no se consideran las distinciones sociales ni tampoco se exploran las diferencias en cuanto a valores, atendiéndose así únicamente las relaciones funcionales desde la óptica administrativa, imponiéndose así grupos de trabajo en cada uno de los departamentos que muchas veces pueden ser antagónicos lo cual trae consigo problemas de adaptación y por lo tanto de trabajo, pues el clima laboral que se da es de resistencia, resentimiento, de incomprensión, de falta de colaboración y de iniciativa, en fin, se da una atmósfera negativa que desentona con los objetivos de la empresa. Esto generalmente es una resultante de la poca habilidad para propiciar un clima adecuado de buenas relaciones humanas con el personal, lo cual conlleva aun rendimiento laboral insuficiente (Garfield,1992).

Esto se puede constatar en los experimentos realizados por Elton Mayo en las fabricas de la General Electric Company en la localidad de Chicago. Esta compañía era considerada como una de las más progresistas, su personal contaba con buenas condiciones materiales y de excelentes servicios sociales. Sin embargo, las continúas protestas y reclamaciones repercutian sobre la productividad. Era necesario averiguar el motivo del malestar colectivo. Con el propósito de elevar la producción que había decaído, comenzaron por aplicar los principios de la Organización Científica del Trabajo, preconizadas por Taylor. Como primera medida se mejoraron las condiciones físicas del ambiente de trabajo, para apreciar sus resultados.

Los experimentos se realizaron con la dirección del profesor Elton Mayo. Uno de los experimentos más interesantes fue el estudio de los efectos de la iluminación sobre el trabajo, porque se suponía que, mejorando la luz, mejoraría también éste.

Para tal fin escogieron dos grupos de operarios. Uno de estos grupos, que servía de testigo, tenía una luz invariable durante todo el experimento. Al otro grupo le



fue aumentada gradualmente. De acuerdo con lo que se esperaba, la producción aumentó en este segundo grupo, pero causó grave sorpresa comprobar que también había aumentado la producción del grupo que servía de testigo. Se procedió entonces a disminuir la luz del grupo experimental y se vio que ésto tampoco afectaba la producción, por el contrario volvía a aumentar.

Ante este resultado contradictorio se pensó que debía haber otros factores causales que producían esos efectos. Con el propósito de descubrir algún factor oculto se acudió al siguiente procedimiento: Los investigadores eligieron dos jóvenes, a los cuales se pidió que, a su vez eligieran otras cuatro compañeras para formar un equipo.

El trabajo consistía en armar pequeñas piezas para aparatos telefónicos. Se comenzó por introducir diversos cambios en el horario de trabajo, en las pausas y en los descansos, en las salidas anticipadas, etc., y a pesar de ello la producción seguía en aumento.

Hay que agregar que este equipo estaba informado acerca de la finalidad del experimento.

El análisis de esta investigación permitió comprobar que había cambiado la actitud de las operarias hacia su trabajo y hacia su propio grupo. Las operarias se sentían más fuertes y más importantes porque los experimentadores les pedían consejos, ayuda y cooperación. Ahora ya no eran elementos sueltos ni números anónimos, sino que se sentían identificados con la compañía a la cual trataban de ayudar.

Trabajaban con rapidez y eficacia porque ponían entusiasmo en su labor. Aquí se ve claramente la influencia del factor afectivo y volitivo. Se sentían responsables ante sí mismas y se movían libremente. Iban y venían sin ser presionadas por la disciplina impuesta desde arriba.

¿Qué pasó en realidad?. La verdad pura y escueta es que se había creado un grupo social solidario, interesado no sólo en obtener una prima colectiva, al haber surgido un vivo interés por los resultados del experimento mismo, en el cual habían colaborado.

Había brotado una confianza mutua entre los componentes del grupo y una simpatía recíproca, que trascendía hacia el jefe del equipo y hacia los técnicos que controlaban el experimento.

El primer resultado que arrojó la investigación fue comprobar que el aumento de la producción se debía, ante todo, a factores psicológicos y que la solidaridad entre el grupo y los mandos desempeñaba un papel sumamente importante, puesto que se había operado un cambio de actitud de las operarias con respecto a su trabajo.

El resultado positivo de esta investigación fue comprobar que el factor que más influye sobre la moral y la eficiencia del operario consistía en las buenas relaciones entre el personal y los mandos. Algunos reglamentos y procedimientos de los superiores ejercían influencia negativa. Los operarios se desanimaban, trabajaban a disgusto y limitaban voluntariamente la producción.

Cuando un hombre no realiza un trabajo, o no quiere hacerlo, puede haber muchas razones para ello. Es posible que este hombre se encuentre enfermo o que le falte la habilidad para el trabajo indicado. Puede ser, asimismo, que esté desanimado o que sienta antipatía por su jefe. Cuántos son los niños que no quieren estudiar sus lecciones porque no les gusta el maestro, lo mismo sucede en el ambiente laboral, los obreros trabajan a regañadientes, por antipatía hacia su jefe.

Si el jefe reconoce que no puede trabajar sin conocer a fondo los útiles, máquinas y herramientas, más aún debe reconocer la obligación que tiene de familiarizarse con las personas, ya que éstas componen las herramientas activas más importantes dentro de la estructura de una organización para lograr los objetivos que persigue la empresa. A esa familiarización se llega nada más por las vías de las interacciones sociales, pues sólo así se logra establecer un clima favorable, ameno, positivo que elimina cualquier fricción, por ello cabe al ejecutivo en todos los niveles de supervisión, aprender a influenciar y orientar a los individuos de la empresa propiciando un clima positivo, para que la empresa pueda realizar sus funciones principales mediante la cooperación eficaz entre todos los miembros de la comunidad de trabajo, ya que a través de tal cooperación se consigue no sólo una mayor satisfacción sino también un sustancial aumento de la productividad. Por lo tanto, la empresa debe facilitar el crecimiento de todos sus trabajadores, ya que el desarrollo que logren éstos será proporcional al crecimiento y desarrollo de la misma. La constante interacción social que propicie el gerente hacia sus empleados favorece una mayor pertenencia al grupo de trabajo lo que conlleva a la preferencia de los empleados por situaciones laborales estimulantes mucho más activas, así como una mayor tendencia a evitar situaciones estresantes y de conflicto, lo que permitirá que el personal desarrolle un mayor rendimiento en el trabajo al estar satisfecho con sus compañeros de trabajo, con sus supervisores y gerentes (Rodríguez, 1988).

Por ello muchas personas poseen un fuerte dependencia al trabajo, pero no como un medio de beneficio lucrativo sino como un medio de desarrollo personal y profesional, ya que las necesidades personales son el motivo principal por el que los individuos se adaptan a una organización, entre estos motivos se encuentran la necesidad de afiliación, aceptación, respeto y reconocimiento y cuando todas estas necesidades son promovidas por el gerente, el empleado tiende a contribuir al avance de la empresa mediante el potencial que posee, debido a que dicho gerente representa un signo de status que de algún modo impacta sobre los sentimientos de superioridad o inferioridad del individuo, es decir, si el ejecutivo ha alcanzado resultados importantes durante su gestión y disfruta de beneficios y reconocimientos por parte de otros sectores de la empresa, en consecuencia el

personal se siente parte de ese éxito, siempre y cuando, como ya lo mencioné anteriormente, dicho gerente promueva esas necesidades que le proporciona satisfacción laboral al personal mediante una interacción revestida de consideración y dignidad, esta última significa que se rechaza la idea de utilizar únicamente a los trabajadores como herramientas económicas. De esta manera al proporcionar una interacción satisfactoria en el trabajo (entendiéndose esta última como el conjunto de sentimientos o actitudes positivas que el empleado experimenta en relación al puesto que desempeña) el ejecutivo podrá tener la libertad de delegar actividades laborales como respuesta a la confianza que existe entre ambas partes, desarrollándose así un servicio de calidad (Garfield, 1992).

No es posible prestar un buen servicio todos los días, si las personas que laboran en las compañías no saben que son apreciadas. Nunca deja de sorprender que las compañías gasten una buena cantidad de dinero para mejorar las actividades relacionadas con el servicio al cliente, pero que traten con desdén a los empleados que lo prestan. Los empleados mal atendidos también atienden mal a los clientes. Es bien sabido que en la mayoría de las organizaciones los gerentes tratan a los subordinados como personas sin valor ni inteligencia, y éstos a su vez, transmiten el mismo mensaje al cliente (Garfield, 1992).

Es absurdo esperar un servicio excelente de personas a quienes se trata sin consideración alguna y que se les pisotea constantemente, porque en el fondo todos ansiamos una relación primaria o social, lo cual significa ser buscados por nosotros mismos, no sólo por lo que podemos dar. Por lo general las relaciones que se dan dentro de una organización son secundarias, es decir, relaciones de función a función, de rol a rol, buscamos a una persona no por ella misma, sino por el servicio que nos presta. por ejemplo si me duele una muela voy a visitar al Dr. Pérez, pero no me interesa en sí el Dr. Pérez sino la muela, de igual forma al Dr. Pérez no le interesa el paciente sino el dinero que va a recibir por su servicio. Las relaciones primarias o sociales en cambio son aquellas en las que se trata a la persona por la persona misma y no por su función o porque nos preste determinado servicio. Como se puede ver, en una relación secundaria se usa a la persona, es decir las relaciones secundarias son sustituibles, mientras que las sociales no. Sin embargo la vida moderna ha originado una "hipertrofia" de las relaciones secundarias, y va reduciendo y hasta marginando las relaciones primarias. Esto crea desequilibrio nos cuesta trabajo evitar el sentimiento de que en la relación secundaria se nos explota, y este sentimiento es generalizado también a los clientes, sin embargo, ambos tipos de relación pueden coexistir y si en el intercambio de bienes y servicios existiera una relación primaria y secundaria a la vez, el cliente quedaría realmente satisfecho y en consecuencia regresaría ya no sólo como comparador sino como un cliente leal. De ahí la importancia para que el ejecutivo les brinde más calidez a sus empleados, provocando así que las relaciones laborales no se tornen mecánicas y frías (Rodríguez, 1988).

De este modo se sobre entiende que la capacitación no logrará inculcarle empatía a los empleados que no quieren servir. Por lo tanto no hay que subestimar el

hecho de que sostener interacciones sociales con dignidad respeto y empatía contribuye en gran medida a lograr un servicio superior.

De esta manera la interacción social es clave para establecer un clima de armonía laboral ya que si el ejecutivo es lo suficientemente gratificante y se adapta a su personal, tendrá una mayor influencia sobre su grupo de trabajo, ya que siempre existirá la posibilidad latente de que las recompensas que el ejecutivo pueda proporcionar sean retiradas.

Así se puede concluir que sólo aquellos ejecutivos que se preocupen por las necesidades sociales de sus supervisados lograrán crear un sistema interno y una estrategia adecuada que le permita alcanzar las metas deseadas dentro del contexto organizacional.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES

La pregunta que me formulé para la elaboración de la presente tesina es verificar ¿Si las características de personalidad del ejecutivo a nivel medio son decisivas para posibilitar los bienes y servicios de calidad?

De acuerdo a lo expuesto en el capítulo 1,2 y 3 se puede concluir que :

En efecto, el impacto de las características personales que posee el ejecutivo son decisivas para la buena marcha de una organización, este impacto es de tipo emocional, ya que una organización o industria no consiste en un conjunto de individuos aislados que actúan teniendo en cuenta únicamente sus intereses personales, sino que son individuos con sentimientos, afectos y pasiones, que se encuentran interactuando constantemente, estableciéndose así entre los miembros de trabajo relaciones recíprocas, acordes a su grado de afinidad, de simpatía o de aversión. Con esto quiero decir que todo el poder y el prestigio personal del ejecutivo se vuelca sobre sus supervisados al tomar una decisión firme, al obrar con un sentido social y de equipo y con un espíritu de objetividad y equidad, son condiciones que provocan la admiración y adhesión espontánea hacia su jefe y guía . Es decir las cualidades personales expuestas en el capítulo 3 (liderazgo, comunicación e interacción social) puestas en acción despiertan la estima y la admiración hacia él, ya que el ser humano y en especial los subordinados o empleados se sienten débiles y necesitan apoyarse en alguien superior, que le aconseje y en quien pueda confiar. Por eso tiende a considerar a su jefe dotado de cualidades, se somete a él voluntariamente y espera su aprobación y elogio ya que el ejecutivo es el guía, el que dirige al grupo de trabajo hacia una meta, que es el incremento de bienes y servicios de calidad, siempre y cuando el ejecutivo tome en cuenta los deseos y las necesidades que sus subordinados esperan de él, lo cual contribuye a que despierten sus impulsos y los dirijan hacia una labor productiva como respuesta a las vinculaciones que ejerce con el personal que tiene bajo su cargo.

En síntesis todas las miradas de sus empleados se concentran en él. Su actividad y su entusiasmo es contagioso, sus subordinados se esfuerzan por imitarlo y lo toman como modelo para llevar a cabo su conducta y su trabajo, ya que todos los individuos nos coconstruimos de acuerdo a nuestras experiencias laborales. De esta manera el ejecutivo proporciona el ejemplo, no sólo en cuanto a su labor, sino también en lo relativo a su conducta con sus semejantes, pues como ya lo mencione los hombres quieren tener un apoyo en él, aunque no lo razonen quieren un jefe fuerte y enérgico, por ello debe dar instrucciones con firmeza, con decisión, puesto que cualquier vacilación demerita su prestigio y hace desvanecer el modelo que se habían figurado de él.

De esta forma podemos observar que en el campo de la industria aunque se posea un personal con las mejores aptitudes, si es dirigido por un ejecutivo con pobres características personales dará un rendimiento mediano, debido al efecto emocional que éste ejerce sobre los empleados.

Y a la inversa, el ejecutivo requiere también apoyarse en sus empleados, confiar en ellos, pues sus actividades administrativas son múltiples, por ello requiere delegar algunas funciones, cuando se encuentra fuera de su sector para llevar a cabo una tarea determinada. Por ello al psicólogo organizacional le compete llevar a cabo una labor optima, al reclutar y seleccionar personal para los puestos en determinadas actividades laborales, mediante las herramientas adecuadas en la detección de necesidades de dicha vacante, ya que es bien sabido que muchos psicólogos cuando seleccionan personal no saben preparar una batería de pruebas, no toman en cuenta los requerimientos que se necesitan para el puesto tanto técnicos como psicológicos, de tal manera que si no se tiene el personal adecuado, es probable que el ejecutivo fracase al llevar a la práctica los objetivos de productividad, que se sintetizan en la razón de ser de una empresa, crear fuentes de trabajo y por ende riqueza. Sin embargo no siempre la responsabilidad recae sobre el psicólogo, el problema es que muchas organizaciones utilizan políticas inadecuadas respecto a la reducción de gastos, ofreciendo así sueldos bajos, obligando al psicólogo ya no a elegir a la persona que sea más apta para el puesto, sino en el que tenga más necesidad para aceptar el sueldo establecido y generalmente estas personas poseen un nivel educativo bajo, lo que provoca deficiencias en la calidad del trabajo que realiza o peor aún que se brinde un servicio por debajo de las expectativas del cliente al tratarlo con indiferencia debido a sus carencias educativas, dando como consecuencia la pérdida de consumidores rentables, además de desmeritar la imagen de la compañía, así como un déficit económico importante en las ventas y en la captación de nuevos clientes.

De esta manera se puede decir que si la empresa no cumple tanto con el ejecutivo como con el psicólogo para otorgarle los recursos necesarios económicamente hablando, por muchos conocimientos que el psicólogo posea y por muy bien que el ejecutivo utilice sus habilidades administrativas con sus características personales será muy difícil que la empresa pueda hacerle frente a sus competidores.

Como se expuso en el capítulo 2, los ejecutivos son elemento de suma importancia dentro de una organización; sin embargo aunque este cargo es bien remunerado exige una gran cantidad de responsabilidades que repercuten en el funcionamiento óptimo del departamento en el que se este desempeñando, por ello no es raro la constante rotación de ejecutivos, pues las persistentes presiones a las que están sujetos en la mayoría de las ocasiones terminan por irrumpir en un desempeño mediocre, que requiere más destrezas de ahí que el liderazgo sea tan importante, por ello el psicólogo organizacional cuando, busque un candidato para el puesto de ejecutivo, no de debe buscarlo fuera de la empresa sino necesita promover ascensos a el puestos entre los compañeros que ya laboran en la

empresa que cumpla con las habilidades administrativas esta búsqueda implica utilizar como herramientas la entrevista, así como aplicar test sociométricos para detectar a aquellas personas que reúnan el perfil del puesto, reacomodando a todos aquellos empleados que ya cumplieron su ciclo en la organización sólo así funcionara la empresa, ya que los verdaderos líderes son aquellos hombres que fueron elegidos por el grupo de trabajo, que ven en ellos la encarnación de sus inquietudes, de sus aspiraciones e ideales. Por ello el psicólogo organizacional debe llevar a cabo una labor de investigación mediante la detección de necesidades en el contexto laboral y entre los empleados así se podrá determinar que característica es más importante para ese contexto laboral y de acuerdo a ello el psicólogo organizacional puede incidir pues si el ejecutivo es bueno en sus habilidades administrativas y carece de alguna característica que requiere el perfil de puesto el psicólogo organizacional, puede aplicar aquí sus conocimientos enseñándolo a desarrollar esas características mediante la capacitación y el adiestramiento ya que la personalidad es la fusión del temperamento (material biológico) y el carácter que son los hábitos adquiridos y es aquí donde el psicólogo puede lograr que converjan tanto las habilidades administrativas como las características de personalidad, mostrándole las deficiencias que posee, pero que puede llegar a desarrollar en su lugar de trabajo; ya que es muy poco probable encontrar un ejecutivo que sea un líder nato, comunicativo y sociable a la vez. Por ello el psicólogo puede integrar programas para que estos se implementen en su proyecto tanto habilidades administrativas como comportamientos propios de la personalidad ya que al hacer buen uso de las características de los ejecutivos se disminuye la rotación del personal, se aumenta el volumen de las ventas así como la efectividad de sus subordinados, se erradicarían los robos, las faltas, los retardos, de esta manera el ejecutivo también obtendría menos problemas que controlar y entonces si enfocarse básicamente a las operaciones de la empresa, obteniéndose una ventaja competitiva en relación a la reducción de tiempos, lográndose así una labor interdisciplinaria.

El psicólogo también puede colaborar con el ejecutivo llevando a cabo encuestas para mantenerlo informado acerca de los tipos de clientes que asisten a la empresa, así como de los productos y servicios que los clientes pueden necesitar, los beneficios que busca, y sus objeciones, es decir localizar todos aquellos datos que determinen el comportamiento del consumidor y de esta forma ubicar las expectativas así mismo las actitudes de los trabajadores, todo ello con el fin de impartir seminarios de capacitación centrados al cambio de actitudes, pues la formación del recurso humano potencia la calidad y la productividad en las empresas. El objetivo de esto es establecer una adecuada política de calidad basada en las creencias y valores culturales del consumidor y de esta manera retener a los clientes rentables.

Finalmente se pueden sintetizar 3 características fundamentales:

#### **Liderazgo:**

Los mejores líderes desarrollan mejores empleados y estos dos a la vez generan mejores productos y servicios, ofreciendo así mayores contribuciones a la sociedad y en consecuencia la compañía obtiene una mayor ventaja competitiva dentro del mercado.

-El liderazgo autocrático es factible en caso de poseer supervisados indisciplinados.

-El liderazgo democrático es adecuado cuando el grupo es cohesivo y ya tiene tiempo de estar conformado.

-El liderazgo liberal puede aplicársele a todos aquellos subordinados que han mostrado capacidad para la labor.

#### **Comunicación:**

-Permite formar equipos y por ende llevar a cabo un trabajo compartido.

-Se detectan las limitaciones de sus supervisados.

-Ayuda a los supervisados a expresar con precisión los problemas que surgen en el ámbito laboral, en vez de recurrir a vagas generalidades.

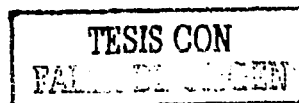
-Elimina las barreras e infiltra información de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

-Se valoran las fallas para tomar decisiones efectivas

-Disminuye la tensión y se aumenta la cooperación

#### **Interacción Social:**

-Disminuye la agresividad innecesaria y promueve la adquisición de la responsabilidad.





## BIBLIOGRAFÍA

- Belcher, J. G. (1987). Productividad Total. Argentina, Granica.
- Bittel, L. R. (1993). Curso Mc Graw-Hill de Management en 36 horas. México, Mc Graw-Hill.
- Clay, C. (1992). La Vanguardia del servicio al cliente. Madrid, Díaz de Zantos.
- Chiavenato, I. (1990) Introducción a la Teoría General de la Administración. México, Mc Graw-Hill.
- Daft, R.L. ;Steers R. M. (1992) Organizaciones, el comportamiento del individuo y de los grupos humanos. México, Limusa.
- Davis, K. (1983) El comportamiento humano en el trabajo México, Mc Graw-Hill.
- Demming, W. E. (1990) Productividad y Competitividad, la salida de la crisis. Madrid, Díaz de Zantos
- Desatnick, R. L. (1990) ¿Cómo conservar su clientela? El secreto del servicio. Colombia, Legis
- Fingermann, G. (1992) Relaciones Humanas, Fundamentos Psicológicos y Sociales. México, El Ateneo.
- Garfield, Ch. (1992) Los empleados son primero México, Mc Graw-Hill.
- González, V. R. (1991) El influjo de la filosofía en la Psicología científica. México, UNAM Iztacala.
- Harrsch, C. (1997) Identidad del Psicólogo. México, Alambra.

ESTE TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

Hellriegel, D.; Slocum W.J. (1998) Administración. México International Thomson Publishing

Hernández, Q. M. G. (1998) ISO 900 y su vinculación con la Psicología. Tesina, UNAM

Hicks, H. G. (1992). Administración. México, Mc Graw-Hill.

Jusidman, R. M. (2002, marzo). Características que distinguen a las empresas de éxito en el futuro (14 párrafos). Revista de Psicología en línea (en red). Disponible en Jusidman y Asociados

Korman, A. K. (1978) Psicología de la Industria y de las Organizaciones. Madrid, Marova.

Kotler, P. (1995) Principles of Marketin. New Yersy, Prentice Hall

Lawrence, A. P. (1996) La ciencia de la personalidad. España, Mc Graw-Hill.

Mischel, W. (1993) Personalidad y evaluación. México, Trillas

Mohar, F. J. (2002, marzo). ¿Cómo medir la productividad? (16 párrafos). Revista de Psicología en Línea (En red). Disponible en Jusidman y Asociados.

Müeller de la L. E. (1999) Cultura de calidad de Servicio. México, Trillas.

Papalia, D. E. (1997) Desarrollo Humano. México, Mc Graw – Hill.

Pardo, D. J. L. (1997). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México, Trillas.

Rodríguez, E. M. (1988) Relaciones Humanas México, Manual Moderno.

Rodríguez, F. A. (1999) Introducción a la Psicología del Trabajo y de las organizaciones Madrid, Pirámide.

Russell, F. A.; Beach F. H.; Buskirk R. H. (1990) Ventas manual práctico México, Mc Graw-Hill.

Scott, M. D; Powers W. G. (1985) La comunicación interpersonal como necesidad Madrid, Narcea.

Schnake, A. H. (1990) El comportamiento del consumidor. México, Trillas.

Siliceo, A. A. (1992) Liderazgo para la productividad en México México, Limusa.

Smith, A. L. (2002, marzo). Características que distinguirán a las empresas de éxito en el futuro (11 párrafos). Revista de Psicología en Línea (En red). Disponible en Jusidman y Asociados.

Schultz, D.P. (1991) Psicología Industrial. México, Mc Graw-Hill.

Terry, G. R. (1980) Principios de Administración. México, Cecsca

Vargas, J.; Velasco, M. (1997) Avances en Psicología Interconductual Manuscrito presentado para su publicación.

Vilagínés, A. J. (1996). ¿Cómo obtener clientes leales y rentables? Marketing Relacional. Barcelona, Gestión 2000.

Zaragoza, R. M. A. (1996) "La calidad de vida en el trabajo y su repercusión en el desempeño laboral" Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.