



UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C.



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACION

“EL SÍNDROME DE CRONOS EN LOS JEFES DE LAS EMPRESAS DE LA
CIUDAD DE COATZACOALCOS”

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

BELIT ISLAS SARABIA

ASESOR DE TESIS:

LIC. RAÚL DE JESÚS OCAMPO COLÍN

COATZACOALCOS, VERACRUZ

2012.



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.

DEDICATORIA

Todos estos años que llevo de vida han requerido sacrificios, voluntad y disciplina inigualable, vivencias y responsabilidades que enfrenté a pesar de todo percance. Pero los verdaderos pilares que sostuvieron con fuerza mi mirada hacia el horizonte, que secaron mis lágrimas y mi sudor, atendieron mis dudas, suplieron mi sed, alimentaron mi coraje... fueron mis héroes. Almas maestras, guías modelos, personas sublimes que se involucraron en mi devenir, en mis decisiones, en mi aprendizaje y contribuyeron sin condiciones ni precio, con mis logros, con mis virtudes, con mis pasiones... A ustedes les dedico, no sólo éste trabajo sino cada bendición y reconocimiento que recibo.

Durante este tiempo, buenos y malos momentos ayudaron a fortalecer mi carácter, me brindaron una perspectiva de la vida mucho más amplia y me han enseñado a ser más cautelosa pero sin dejar de ser auténtica. Al finalizar mis estudios en la carrera de Licenciatura en Administración existe un grupo de personas a las que no puedo dejar de reconocer debido a que durante todo este tiempo estuvieron presentes de una u otra forma evitando que me perdiera en el proceso y que saliera airoso de esta maravillosa experiencia.

Por reflejar sus bondades sobre mí y permitirme guardar en mi interior lo mejor de ustedes, agradezco justo ahora y por siempre. Y finalizo expresando mi orgullo por haber llegado hasta aquí y por ser quién soy; eso es algo que nunca habría sido posible sin ustedes en mi vida.

¡MUCHAS GRACIAS POR QUE MIS LOGROS, TAMBIÉN SON DE USTEDES!

Con respeto y cariño a mis padres:

Adela Leticia Sarabia Silva

Sergio Antonio Islas Roque

AGRADECIMIENTOS

A mis padres: Sergio Antonio Islas Roque y Adela Leticia Sarabia Silva, porque gracias a su apoyo y consejo he llegado a realizar la más grande de mis metas. La cual constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir, mi formación profesional. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles. Espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional. Sabiendo que no existirá una forma de agradecer una vida de sacrificio y esfuerzo, quiero que sientan que el objetivo logrado también es de ustedes y que la fuerza que me ayudo a conseguirlo fue su apoyo. Con cariño, admiración, respeto y con la promesa de seguir siempre adelante. ¡Los amo!

A mis hijos: Johan y Victoria

Como un testimonio de gratitud, porque su presencia me impulso a luchar para seguir superándome. Gracias Dios por darme estos hijos, por tener estos angelitos que brotaron en mí. Que si tuviera que pasar por lo que pasé, lo volvería a pasar por tenerlos a ellos. Mis niños ustedes son mi felicidad y siempre lo serán... son "mis tesoros" mi más grande razón de vida. Y gracias a que existen, tengo la responsabilidad de ser mejor ser humano para darles el mejor de los ejemplos.

LOS AMA MAMÁ.

A mi familia: El resultado que hemos logrado, no solamente es un motivo de satisfacción, sino que nos debe impulsar para trabajar y lograr el éxito. Hoy concluimos un proyecto más en nuestras vidas, y no hay nada más satisfactorio que ver nuestros objetivos realizados. Quiero decirles gracias por acompañarme, gracias por todo lo que me han dado. ¡Los amo! Gracias por motivarme a salir adelante, por enseñarme que el que persevera alcanza, y porque juntos hemos aprendido a no sólo pensar en grande, si no ser grandes. Debemos estar orgullosos por lo que alcanzamos...hoy llegamos a la meta...pero no es el final del camino...quedan muchos senderos por recorrer y metas por alcanzar. Debemos seguir luchando para alcanzar nuestros sueños más preciados. Nunca es tarde, no importa lo que se haya vivido, los errores que se hayan cometido, las oportunidades que se hayan dejado pasar, no importa la edad. Siempre estamos a tiempo para volar y obtener la llave de nuestro futuro. ¡Los quiero mucho! Y tú, José Javier Velázquez Oliva a través de nuestra vida juntos y después de 8 años de ser pareja, han habido tantos logros, satisfacciones y hechos inolvidables, que han minimizado las cosas difíciles porque siempre juntos hemos recogido los pedazos de sueños rotos para crear nuevos. Porque me haz dado fortaleza cuando mi corazón ha estado a punto de desfallecer, y me has dado en ese momento lo que más necesitaba.... seguridad!!! ¡Para atreverme a volar! Por la forma en que me haces sentir amada.... porque tú haz sido la maravillosa persona que me haz enseñado todas las oportunidades que tiene la vida. Gracias por estar conmigo y compartir este sueño hecho realidad.

A mis profesores: A mis profesores y profesoras que desde mis inicios en preescolar hasta culminar la universidad....sus formas de enseñar, todas diferentes y

características, me incentivaron en muchos sentidos a seguir adelante y sin ustedes esto no hubiera sido posible y gracias por mostrarme de lo que soy capaz solo con proponérmelo. Por incitarme a ser por encima de todo. Por motivarme y enseñarme que la vergüenza es estúpida y la expresión es la mejor medicina para el mal de la “inmadurez” y por instruirme con la mejor actitud desde el principio. Por indicarme desde siempre el mejor camino. Y un especial agradecimiento, a mi asesora de Tesis la Lic. Claudia Damas Gómez, ya que dedicó su tiempo a despejar todas mis dudas y a orientarme desde el inicio hasta la conclusión de este proyecto de investigación; y por que con su ayuda pude realizarlo satisfactoriamente.

¡GRACIAS A TODOS!

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis es para recibir el grado de Licenciatura en Administración por la Universidad de Sotavento, A.C. la cual está incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México. Es un estudio que trata de concretar las ideas, las teorías, opiniones, esfuerzos y observaciones de la autora en estos años de estudio, además de todas las enseñanzas de cada uno de los profesores que compartieron sus conocimientos. En la actualidad, es importante estudiar las conductas existentes en las empresas ya que muchas de ellas son generadas por los jefes y afectan al resto del personal provocando fallas en la producción y en el resto de las áreas, lo cual es un factor que afecta a todo el país y se ve impactado en la economía.

La presente investigación dará algunos parámetros acerca de la idea de mando, autoridad y poder, y cómo se manifiestan en los jefes que existen en las empresas de la ciudad de Coatzacoalcos creando diferentes tipos y personalidades según las actitudes o comportamientos que dichas personas presenten. Se ve, de ese modo la importancia de erradicar actitudes negativas por parte de los jefes, para permitir el normal desenvolvimiento de la empresa, ya que todo ello repercute sobre la cantidad y la calidad de la producción de las empresas de la localidad de Coatzacoalcos.

Este estudio es del tipo experimental y se realizó en la ciudad de Coatzacoalcos, en el estado de Veracruz., México.

La pregunta a investigar es:

En la ciudad de Coatzacoalcos ¿La concentración del poder en una sola persona, puede propiciar el Síndrome de Cronos en las empresas?, y ¿Si existe el Síndrome de Cronos en las empresas de la localidad de Coatzacoalcos, cómo podemos prevenirlo o erradicarlo?

Para entender mejor los conceptos nos referimos constantemente a estos autores: Peter Drucker, Amitai Etzioni, Frederick Herzberg, Maslow, Herbert A. Simon, James March, Fiedler, Vroom, Argyris, Hersey y Blanchard.

Los objetivos que se persiguen con este estudio son:

Objetivo General

“Lograr que las empresas prevengan la concentración del poder en una sola persona para no propiciar el Síndrome de Cronos en las empresas de la localidad de Coatzacoalcos”.

Objetivos Específicos

- Demostrar que el *Síndrome de Cronos* no es más que la acción deliberada del jefe de estancar a su personal por temor a ser desplazado.
- Mostrar que la salud de las organizaciones es nula o deficiente.
- .Demostrar que la baja calidad de vida personal es disparador para que surja el *Síndrome de Cronos*.
- Lograr que los jefes de las empresas no antepongan sus intereses personales por encima de los intereses

El principio fundamental que debe regir a toda empresa es:

Los jefes de las empresas tienen que reconocer que los propósitos necesitan ser logrados con la gente y a través de la gente. Requieren, hoy más que nunca, una profunda comprensión del trabajo en equipo. El desafío más grande hacia la realización plena es una sociedad egocéntrica que ha estimulado a los jefes de las empresas a que se enfoquen en su desarrollo personal, poniendo en peligro los intereses organizacionales. Se requiere humildad para dejar a un lado los intereses personales, y alinear todos los esfuerzos en ir tras un llamado que este por encima del llamado a alcanzar la grandeza personal.

En pocas palabras, los jefes de las empresas necesitan tener un propósito que logre en ellos una pasión que les permita alinear a las personas de manera adecuada y en la dirección correcta.

La finalidad del estudio es proponer un método alternativo que permita prevenir o erradicar el Síndrome de Cronos en las empresas de la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz, México.

Hipótesis

Si el *Síndrome de Cronos* está presente en las empresas de la localidad de Coatzacoalcos, entonces habrá disminución en la productividad, en la calidad del trabajo y en la responsabilidad con el mismo

El *Síndrome de Cronos* es una conducta que atenta contra las cinco premisas básicas de la gerencia del capital humano, orientadas a ofrecer bienestar y desarrollo de toda organización, estas son: productividad, comunicación, identificación, conducta y motivación. Estas premisas pueden ser comparadas con cada una de las extremidades del cuerpo humano, si alguna enfermedad la afecta, difícilmente éste podrá moverse con rapidez y acierto. Esta conducta, que limita el crecimiento del individuo, ya sea de manera tradicional o en niveles de conocimiento; es sencillamente una afección gerencial, la cual se debe identificar, combatir y erradicar en cualquiera de las áreas de la administración donde pueda encontrarse.

El **objetivo principal**, de este estudio, es dar a conocer a quienes dirigen las organizaciones cuáles son los factores de ineficiencia laboral que lastran el logro de sus mejores resultados a consecuencia de ***“El Síndrome de Cronos en Jefes de Empresas de la ciudad de Coatzacoalcos”***. Con ello, deseamos promover un examen de conciencia que les permita diagnosticar sus propios síntomas a fin de aplicar el antídoto antes de que la enfermedad se agrave. De esta forma, su organización abandonará el vagón de las **organizaciones tóxicas** y ascenderá al de las **organizaciones saludables**. Su empresa ganará más. Y sus empleados, incluidos ellos mismos, tendrán una mejor salud laboral.

El estancamiento en los empleados produce una baja productividad además de sentimientos de frustración e impotencia con ciertas dosis de resentimiento, lo cual impide el flujo de comunicación laboral, que es la base de una eficacia y calidad en el trabajo. La pérdida de interés en los trabajadores genera un descenso en picado de la productividad, haciendo que la organización se estanque y que por la ley natural, sea una firme candidata a desaparecer de la faz del entramado sistema productivo.

Algunas, recomendaciones cuando dentro de la organización se detecten personas con este síndrome para obtener un buen diagnóstico dentro de los estudios de clima laboral pueden ser:

- **Evaluar el estado de ánimo el personal**
- **Evaluar el sentido de seguridad y pertenencia de los trabajadores dentro de la cultura empresarial.**
- **Evaluar el tipo de procesos operativos y humanos como base sustancial de los futuros cambios organizacionales**
- **Desarrollar una visión a largo plazo con un enfoque por los resultados a través de las personas y no a pesar de ellas.**

El **mensaje final** de la investigación es **optimista**: el primer paso para sanar es conocer las “toxinas” que afectan al buen funcionamiento de la empresa. Una vez descubiertas, la lógica aconsejable tratarlas a fin de que desaparezcan, permitiendo así a la organización mejorar sus resultados de todo tipo, incluidos los económicos.

Podemos asegurar que unas organizaciones saludables resultan más eficientes y rentables. Además, para los empleados son un buen lugar para trabajar. Por ello, atraen y retienen a los mejores. Por lo tanto, todos ganan. La salud organizacional beneficia a todos. En definitiva, una buena comunicación interna es el antídoto más eficaz para prevenir cada uno de los males que envenenan a las organizaciones laborales y dificultan la consecución de sus objetivos. Es clave para que se produzca una íntima vinculación entre el trabajo individual y los objetivos empresariales; para la transmisión de la misión y valores de una organización; es vital para mantener vivo el estímulo y motivación en la tarea diaria, redundando en una mayor satisfacción profesional y en una mejora de la productividad y el rendimiento.

INDICE	PÁGINAS
Dedicatoria	2
Agradecimientos	4
Introducción	7
Capítulo I. Metodología de la investigación	14
1.1 Problemas de Investigación	15
1.1.1 Planteamiento del problema	15
1.1.2 Formulación del problema	16
1.1.3 Justificación del problema	16
1.2 Delimitación de los objetivos	19
1.2.1 Objetivo general	19
1.2.2 Objetivos específicos	19
1.3 Formulación de hipótesis	19
1.3.1 Emulación de hipótesis	19
1.3.2 Delimitación de las variables	19
1.3.3 Operacionalización de las variables	20
1.4 Diseño de la prueba	20
1.4.1 Investigación documental	21
1.4.2 Investigación de campo	22
1.4.2.1 Delimitación del universo	25
1.4.2.2 Selección de la muestra	25
1.4.2.3 Instrumentación de la prueba	25

Capítulo II. Marco teórico	28
2.1 Síndrome de Cronos	29
2.2 Concepto	29
2.3 Antecedentes	29
2.4 Características	30
2.5 Causas y efectos	31
2.6 La Naturaleza Humana: ¿Por Qué Es Tan Evasiva?	33
2.6.1 La Falacia Biológica	34
2.6.2 La Necesidad De Una Perspectiva Sociológico/Situacional	37
2.6.3 La Perspectiva De Desarrollo	38
2.6.4 La Perspectiva Organizacional	39
2.7 Satisfacción En El Trabajo En Relación Con La Salud Mental	42
2.8. Teoría De La Motivación-Higiene	46
2.9 Represiones De La Motivación: La Decisión De Participar	53
2.10 Bases Motivadoras Del Comportamiento Organizacional	57
2.11 Teorías Sobre Liderazgo y Participación	66
2.11.1 Con Énfasis En El Líder: La Teoría De Apareamiento de Líderes De Fiedler	66
2.11.2 Con Énfasis En La Tarea/Situación: La Teoría De contingencia De Vroom	70
2.11.3 Con Énfasis En Los Subordinados: La Teoría Del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard	77
2.12 Cómo Aumentar La Efectividad Organizacional	82
2.12.1 ¿En Qué Consiste La Efectividad Organizacional?	82
2.12.2 Condiciones Organizacionales Que Se Deben Dar Para	86
Lograr adaptabilidad Efectiva	
2.13 Calidad de Vida Laboral	92
2.14 Productividad	100

Capítulo III. Análisis e Interpretación de la investigación	108
3.1 Reporte de Resultados	109
3.2 Gráficas	110
3.3 Análisis de Resultados	119
3.3.1 Lista de hallazgos	120
Conclusiones	123
Recomendaciones	128
Anexos	132
Glosario	
Bibliografía	

CAPÍTULO I
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Problemas de Investigación

¿Existe el Síndrome de Cronos, en las empresas de la localidad de Coatzacoalcos?

1.1.1 Planteamiento del Problema

El ser humano es complejo e impredecible y a lo largo de la historia ha ofrecido innumerables muestras de lo que es capaz de hacer por satisfacer su necesidad de poder. El individuo presenta una necesidad de poder, asegurando que aquellas personas que ocupan la mayor parte de su tiempo pensando sobre la influencia que tienen sobre otros y cómo pueden utilizarla para cambiar el comportamiento de sus subordinados son las que más lo demuestran, agregando que se satisfacen manipulando y controlando a sus subalternos.

En las organizaciones el poder se obtiene en la medida que se asciende de cargo, y una vez alcanzado es difícil aceptar que puede perderse, por lo que en algunos casos suele presentarse el deseo de aferrarse a él de una manera enfermiza, la cual conlleva al individuo a realizar cualquier cosa para evitar ser desplazados. Tal podría ser la razón que motiva a los gerentes a evitar que sus subordinados se desarrollen y terminen ocupando su lugar, quedando opacado por el brillo de las nuevas ideas o a causa de un mejor perfil académico; y a la vez podría ser la causa que justifica la presencia de personal casi inamovible de sus cargos.

El ego es como la niebla. Mientras más nos preocupamos por satisfacer nuestro amor propio, la niebla se vuelve más densa y repercute tanto en nuestra eficacia como en la competitividad de la empresa. En cambio, si nos orientamos hacia los demás, la niebla se disipa, logrando mirar |con más atención el entorno exterior de nuestro desarrollo.

1.1.2 Formulación del problema.

En la ciudad de Coatzacoalcos ¿La concentración del poder en una sola persona, puede propiciar el Síndrome de Cronos en las empresas?, y ¿Si existe el Síndrome de Cronos en las empresas de la localidad de Coatzacoalcos, cómo podemos prevenirlo o erradicarlo?

1.1.3 Justificación del Problema

¿Cuánto le cuesta a la empresa las actitudes egoístas de sus empleados y directivos? Los directivos o empleados pueden generar ideas y aportes, pero no siempre tratando de lograr los objetivos de la empresa, sino sólo por figurar o sobresalir ante los demás, con lo cuál no se asume el fundamento verdadero de la propuesta. En la mayoría de los casos sólo se pretende imponer un criterio subjetivo, como consecuencia de una baja capacidad para dominar el ego.

Existe una interesante relación entre nuestras fortalezas y las actitudes negativas en las que éstas se pueden llegar a convertir por causa del ego.

La seguridad se puede convertir en sentido de infabilidad, la agilidad en apresuramiento, la agudeza en fricción, el estado de alerta en estrechez de miras, la dedicación en adicción al trabajo, el control en rigidez, la valentía en estupidez, la perseverancia en resistencia al cambio, el encanto en manipulación, el poder en autocracia, y la flexibilidad en ambivalencia.

Si analizamos esta relación, nos damos cuenta que no es malo tener ambiciones nobles y deseos de superación por ascender en la empresa. Sin embargo, si llegamos a exagerar nuestra preocupación por lograr estos deseos, no nos importarán los medios que usemos para alcanzarlos.

Es precisamente en esta situación cuando uno cae en el *Síndrome de Cronos*, pues ha exagerado su atención en sí mismo y ha descuidado sus objetivos de desarrollo como persona íntegra y como buen profesional. Lo cuál influye negativamente en la empresa. Por tanto el ego es contraproducente.

Si no miramos con atención el entorno, difícilmente podemos llegar a nuestro destino. Es como conducir un auto con los ojos vendados. En cualquier momento se corre el riesgo de colisionar con nuestros propios impulsos y generar un terrible accidente en el talento humano de la empresa.

Quitémonos la venda del ego para poder mirar los objetivos de la empresa y de nuestro equipo, esto nos permitirá fijarnos en los detalles más importantes para generar ideas.

Una de las claves para ejercer el liderazgo es romper las cadenas del ego, pues nos atan a nosotros mismos. *Peter Drucker* afirma que uno de los factores que determinan la eficacia de un ejecutivo es que piensan y dicen "nosotros" en vez de "yo". Efectivamente ésta es la postura que debemos tomar si pretendemos convertirnos en líderes.

Puede que por querer dominar a los demás, imponiendo nuestra fuerza, terminemos nuestra permanencia en la empresa, como consecuencia de nuestro ego. No permitamos que el ego nos prive la libertad de servir a los demás y de mirar como líderes.

Los jefes de las empresas tienen que reconocer que los propósitos necesitan ser logrados con la gente y a través de la gente. Requieren, hoy más que nunca, una profunda comprensión del trabajo en equipo. El desafío más grande hacia la realización plena es una sociedad egocéntrica que ha estimulado a los jefes de las empresas a que se enfoquen en su desarrollo personal, poniendo en peligro los intereses organizacionales. Se requiere humildad para dejar a un lado los intereses personales, y alinear todos los esfuerzos en ir tras un llamado que este por encima del llamado a alcanzar la grandeza personal.

En pocas palabras, los jefes de las empresas necesitan tener un propósito que logre en ellos una pasión que les permita alinear a las personas de manera adecuada y en la dirección correcta.

En el mundo moderno de los negocios una transformación de gran alcance es necesaria en el corazón de los jefes de las empresas, de una forma de pensar egocéntrica a una forma de pensar totalmente dedicada a servir.

Hoy más que nunca, las organizaciones dependen de la(s) persona(s) que esta(n) detrás de ellas dirigiéndolas. El éxito de cualquier emprendimiento o proyecto depende de la capacidad de la persona a cargo. Esta perspectiva impregna a diversas organizaciones incluyendo corporaciones, pymes y organizaciones sin fines de lucro.

Se requieren jefes en las empresas con integridad; es decir, que sean buenos en las tablas (ejecución-performance), pero también detrás de cámaras. Sin embargo, es más importante aun que permanezcan cumpliendo su deber para que comprueben que verdaderamente son dignos de confianza. No se trata solo de comenzar bien, sino también de terminar bien.

Los jefes de hoy requieren de una determinación “sobrenatural” para alcanzar apropiadamente la meta que les ha sido asignada. Un propósito claro en la vida del jefe de una empresa es la clave para alinear a la gente adecuada en la dirección correcta, para lograr avanzar organizaciones a un nuevo nivel, para impactar positivamente a esta generación y para dejar un legado digno.

Es importante estudiar las conductas existentes en las empresas ya que muchas de ellas son generadas por los jefes y afectan al resto del personal provocando fallas en la producción y en el resto de las áreas, lo cual es un factor que afecta a todo el país y se ve impactado en la economía.

En las empresas mexicanas existen todavía círculos viciosos en cuanto a las actitudes de los recursos humanos, y originan diversos conflictos en el área laboral. Se debe entender a la empresa no como algo que ejerza presión sobre los trabajadores, sino como la parte que más colabore para alcanzar los objetivos tanto individuales como empresariales.

Desafortunadamente no todos los jefes siguen este propósito. Existen muchos jefes que no toleran el trato con sus subalternos.

La presente investigación dará algunos parámetros acerca de la idea de mando, autoridad y poder, y cómo se manifiestan en los jefes que existen en las empresas mexicanas creando diferentes tipos y personalidades según las actitudes o comportamientos que dichas personas presenten.

Se ve, de ese modo la importancia de erradicar actitudes negativas por parte de los jefes, para permitir el normal desenvolvimiento de la empresa, ya que todo ello repercute sobre la cantidad y la calidad de la producción de las empresas de la localidad de Coatzacoalcos.

1.2 Delimitación de los objetivos

1.2.1 Objetivo General

“Lograr que las empresas prevengan la concentración del poder en una sola persona para no propiciar el Síndrome de Cronos en las empresas de la localidad de Coatzacoalcos”.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Demostrar que el *Síndrome de Cronos* no es más que la acción deliberada del jefe de estancar a su personal por temor a ser desplazado.
- Mostrar que la salud de las organizaciones es nula o deficiente.
- .Demostrar que la baja calidad de vida personal es disparador para que surja el *Síndrome de Cronos*.
- Lograr que los jefes de las empresas no antepongan sus intereses personales por encima de los intereses

1.3 Formulación de Hipótesis

1.3.1 Emulación de Hipótesis

Si el *Síndrome de Cronos* está presente en las empresas de la localidad de Coatzacoalcos, entonces habrá disminución en la productividad, en la calidad del trabajo y en la responsabilidad con el mismo.

1.3.2 Delimitación de las Variables

Variables Dependientes

- Productividad

- Calidad del Trabajo
- Responsabilidad

Variable Independiente

- Síndrome de Cronos

1.3.3 Operacionalización de las variables

Variables dependientes	Indicador
Productividad	Eficiencia, eficacia, rentabilidad, utilidad
Calidad del trabajo	Satisfacción en el trabajo, incentivos, ambiente,
Responsabilidad	Nivel de desempeño Condiciones físicas de trabajo Condiciones laborales

Variable independiente	Indicador
Síndrome de cronos	Autoridad Trabajo en equipo Centralización Delegación de autoridad Poder Comunicación Participación

1.4 Diseño de la prueba

La Investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna (digna de fe y crédito), para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.

Para obtener algún resultado de manera clara y precisa es necesario aplicar algún tipo de investigación, la investigación está muy ligada a los seres humanos, esta posee una serie de pasos para lograr el objetivo planteado o para llegar a la información solicitada. La investigación tiene como base el método científico y este es el método de estudio sistemático de la naturaleza que incluye las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la experimentación planificada y los modos de comunicar los resultados experimentales y teóricos.

Además, la investigación posee una serie de características que ayudan al investigador a regirse de manera eficaz en la misma. La investigación es tan compacta que posee formas, elementos, procesos, diferentes tipos, entre otros.

La investigación es fundamental para el estudiante y para el profesional, esta forma parte del camino profesional antes, durante y después de lograr la profesión; ella nos acompaña desde el principio de los estudios y la vida misma. Para todo tipo de investigación hay un proceso y unos objetivos precisos.

La investigación nos ayuda a mejorar el estudio porque nos permite establecer contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor, la finalidad de esta radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos; es el modo de llegar a elaborar teorías.

La actividad investigadora se conduce eficazmente mediante una serie de elementos que hacen accesible el objeto al conocimiento y de cuya sabia elección y aplicación va a depender en gran medida el éxito del trabajo investigador.

Si una investigación involucra problemas tanto teóricos como prácticos, recibe el nombre de mixta. En realidad, un gran número de investigaciones participa de la naturaleza de las investigaciones básicas y de las aplicadas.

1.4.1 Investigación documental

Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de

cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera.

La información obtenida en su mayoría fue del tipo bibliográfico. Se consultaron diversos libros de Administración, Psicología, Manuales de Calidad y Productividad, Comportamiento Humano en el Trabajo, Administración de Operaciones I, Motivación y Alta Dirección y Psicología de la Organización. También se consultaron artículos de revistas y consulta de internet.

1.4.2 Investigación de Campo

Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos.

Investigación experimental: Recibe este nombre la investigación que obtiene su información de la actividad intencional realizada por el investigador y que se encuentra dirigida a modificar la realidad con el propósito de crear el fenómeno mismo que se indaga, y así poder observarlo.

La presente es una investigación de campo por medio de una encuesta aplicada a 100 trabajadores de 5 diferentes PyMES de la localidad de Coatzacoalcos.

La Información y datos recabados se obtuvieron de una encuesta denominada **“El Síndrome de Cronos en Jefes de Empresas de la ciudad de Coatzacoalcos”** con un total de 25 preguntas, la cuál fue aplicada en 5 diferentes PyMES (Pequeñas y Medianas empresas) todas de la localidad de Coatzacoalcos, Veracruz. En total se aplicaron 100 encuestas: las cuales se seccionaron y distribuyeron en un total de 25 encuestas por cada empresa visitada, ya que por la cantidad de empleados y por la dificultad de poder acceder a dichas empresas,

únicamente nos fue permitido aplicar las encuestas en grupos pequeños para no afectar las actividades de los empleados y que por consiguiente, las funciones de las empresas no se vieran afectadas por nuestra visita.

Y por el nivel de conocimientos que se adquieren: podemos decir que es una investigación de tipo exploratoria.

Investigación exploratoria: Recibe este nombre la investigación que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplifica abrir líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación.

La problemática detectada durante la investigación fué la siguiente:

- ❖ Más del 50% de los entrevistados son menores de 30 años de edad
- ❖ Más del 50% de los entrevistados son mujeres
- ❖ Solo el 16% de los entrevistados cuenta con un puesto de más alta cualificación del trabajo y deben adaptarse a frecuentes cambios
- ❖ Solo un 7% de los entrevistados cuenta con una antigüedad en la empresa de más de 15 años
- ❖ El 52% de los entrevistados asegura no tener una buena relación laboral con su jefe inmediato
- ❖ El 48% de los entrevistados considera que su jefe inmediato no colabora con los empleados en todo lo que necesitan para sacar adelante su trabajo
- ❖ Solo el 36% de los entrevistados afirma que en la empresa donde laboran SI motivan y estimulan las capacidades de los empleados
- ❖ El 62% de los entrevistados dice haber sufrido maltrato psicológico al menos en una ocasión por parte de su jefe inmediato

- ❖ El 64% de los entrevistados dice que su jefe inmediato resuelve sus dudas cuando requiere conocer acerca de las funciones y operaciones de toda la empresa
- ❖ El 25% de los entrevistados afirma que su jefe NO se preocupa por buscar soluciones efectivas a los problemas de su área
- ❖ El 36% de los entrevistados afirma que su jefe escucha recomendaciones de los empleados
- ❖ El 66% de los entrevistados dice haber sentido alguna vez frustración en el desempeño de sus actividades laborales
- ❖ El 72% de los encuestados considera que su jefe NO es una persona segura de si misma
- ❖ Solo el 51% de los entrevistados afirma que en la empresa donde laboran evalúan el desempeño de todo el personal
- ❖ El 71% de los entrevistados dice que su jefe demuestra NO tener preparación académica para desempeñar su función
- ❖ El 70% de los entrevistados dice que su jefe NO colabora para lograr los objetivos de la empresa y de su personal
- ❖ El 67% de los entrevistados dice que su jefe NO apoya las ideas de los empleados y NO destaca sus logros
- ❖ El 56% de los entrevistados dice que su jefe actúa de manera responsable con el trabajo asignado
- ❖ El 25% de los entrevistados dice que su jefe es buen ejemplo en todo sentido para los empleados
- ❖ El 57% de los entrevistados dice que su jefe da órdenes al personal sin consultarlo y exige que sean obedecidas plenamente
- ❖ El 50% de los entrevistados dice que su jefe NO explica a sus subordinados los planes con vistas a futuro

- ❖ El 78% de los entrevistados dice que su jefe NO promueve el crecimiento profesional de sus subordinados
- ❖ El 60% de los entrevistados dice que su jefe NO muestra satisfacción por los logros de sus subordinados
- ❖ El 66% de los encuestados dice que su jefe NO muestra interés en alcanzar nuevas responsabilidades y retos

1.4.2.1 Delimitación del Universo

La investigación se llevará a cabo en la ciudad y puerto de Coatzacoalcos, Veracruz.

La población objetivo del estudio son 5 diferentes pequeñas y medianas empresas de la localidad de Coatzacoalcos.

1.4.2.2 Selección de la muestra

Se tomará una muestra de la población objetivo para poder realizar el estudio por medio de una encuesta. Un total de 100 personas encuestadas.

1.4.2.3 Instrumentación de la prueba

Con la finalidad de recabar información para la investigación denominada **“El Síndrome de Cronos en Jefes de Empresas de la ciudad de Coatzacoalcos”**. Se aplicó una encuesta a 100 personas laboralmente activas en 5 diferentes empresas. Enfocando toda la investigación en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz. A cada uno de los 100 encuestados se les pidió de la manera más atenta que contestaran honestamente las preguntas para recabar adecuadamente la información y para la veracidad de los resultados.

ENCUESTA

Con la finalidad de recabar información para la investigación denominada **“El Síndrome de Cronos en Jefes de Empresas de la ciudad de Coatzacoalcos”**.

Le pedimos de la manera más atenta conteste honestamente las siguientes preguntas.

- 1) Edad : _____
- 2) Sexo: _____
- 3) Área o Puesto: _____
- 4) Antigüedad en la empresa: _____

- 5) ¿La relación con su jefe es abierta y constante?
Siempre Casi siempre Algunas veces Pocas veces Ninguna

- 6) ¿Considera usted que su jefe colabora con sus empleados en todo lo que necesitan para sacar adelante su trabajo?
Siempre Casi siempre Algunas veces Pocas veces Ninguna

- 7) ¿En la empresa donde usted labora motivan y estimulan las capacidades de los empleados?
Siempre Casi siempre Algunas veces Pocas veces Ninguna

- 8) ¿En alguna ocasión su jefe ha ejercido el maltrato psicológico?
Siempre Casi siempre Algunas veces Pocas veces Ninguna

- 9) ¿Cuándo necesita conocer acerca de las funciones y operaciones de toda la empresa su jefe inmediato, resuelve sus dudas?
Siempre Casi siempre Algunas veces Pocas veces Ninguna

- 10) ¿Su jefe se preocupa por buscar soluciones efectivas a los problemas de su área?
Siempre Casi siempre Algunas veces Pocas veces Ninguna
- 11) ¿Su jefe escucha recomendaciones de sus empleados?
Siempre Casi siempre Algunas veces Pocas veces Ninguna

- 12) ¿Ha sentido alguna vez frustración en el desempeño de sus actividades laborales?
Siempre Casi siempre Algunas veces Pocas veces Ninguna

- 13) ¿Considera que su jefe es una persona segura de sí misma?
Siempre Casi siempre Algunas veces Pocas veces Ninguna

- 14) ¿En la empresa donde usted labora evalúan el desempeño de todo el personal?
Siempre Casi siempre Algunas veces Pocas veces Ninguna

- 15) ¿Su jefe demuestra que tiene preparación académica para desempeñar su función?
Siempre Casi siempre Algunas veces Pocas veces Ninguna

- 16) ¿Su jefe colabora para lograr los objetivos de la empresa y de su personal?
 Siempre Casi siempre Algunas veces Pocas veces Ninguna
- 17) ¿Su jefe apoya las ideas de los empleados y destaca sus logros?
 Siempre Casi siempre Algunas veces Pocas veces Ninguna
- 18) ¿Su jefe tiene la facilidad de relacionarse con todos sus subordinados generando confianza?
 Siempre Casi siempre Algunas veces Pocas veces Ninguna
- 19) ¿Su jefe actúa de manera responsable con el trabajo asignado?
 Siempre Casi siempre Algunas veces Pocas veces Ninguna
- 20) ¿Su jefe es buen ejemplo en todo sentido para los empleados?
 Siempre Casi siempre Algunas veces Pocas veces Ninguna
- 21) ¿Su jefe da órdenes al personal sin consultarlo y exige que sean obedecidas plenamente?
 Siempre Casi siempre Algunas veces Pocas veces Ninguna
- 22) ¿Su jefe explica a sus subordinados los planes con vistas al futuro?
 Siempre Casi siempre Algunas veces Pocas veces Ninguna
- 23) ¿Su jefe promueve el crecimiento profesional de sus subordinados?
 Siempre Casi siempre Algunas veces Pocas veces Ninguna
- 24) ¿Su jefe muestra satisfacción por los logros de sus subordinados?
 Siempre Casi siempre Algunas veces Pocas veces Ninguna
- 25) ¿Su jefe muestra interés en alcanzar nuevas responsabilidades y retos?
 Siempre Casi siempre Algunas veces Pocas veces Ninguna

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Síndrome de Cronos

El *Síndrome de Cronos* se presenta con mayor facilidad en aquellas organizaciones donde las posibilidades de desarrollo en posiciones o niveles de conocimiento son muy escasas, por lo que el individuo tiende a celar su territorio para evitar mostrar sus debilidades, carencias o temores, o perder su poder delante de quienes se lo han otorgado, no siempre demostrando un comportamiento ejemplar o ético, orientando su administración a evitar el desarrollo de algunos individuos que puedan atentar en contra de la estabilidad de su cargo.

Parece lógico pensar que no ha de ser una gestión altamente productiva aquella donde esté presente el *Síndrome de Cronos*. Como característica principal ha de generar desinterés en la ejecución de las labores de los subordinados, afectando su nivel de productividad. Los trabajadores necesitan crecer y cuando se impide el crecimiento de los empleados, su desempeño no es el mismo.

2.2 Concepto

El *Síndrome de Cronos* es: el miedo al desplazo, al cambio y un dominio de los intereses personales por encima de la organización. Esto sucede con el tipo de jefe que tiene temor a ser superado por sus subordinados.

"Es la acción deliberada del jefe o responsable superior de estancar a su personal a través de diversos mecanismos por temor a ser desplazado".

"Es una actitud que frena el desarrollo de los subordinados en el área donde el jefe ejerce su poder".

2.3 Antecedentes

Cronos es el personaje de la mitología griega que se caracterizó por devorarse a todos sus hijos al nacer, porque él había atentado contra su padre, *Urano*, para ocupar su lugar como amo del universo y éste lo maldice antes de morir diciéndole: "*Serás atacado por todos tus descendientes*", por lo que *Cronos* decide destruirlos al nacer. Sólo uno se salvó, *Zeus*, y cumplió la maldición unos años más tarde.

Demos un salto en el tiempo y situémonos en estos días. Si bien es cierto que en la gerencia contemporánea resultaría absurdo imaginar a un supervisor devorándose a un subordinado, literalmente hablando, no es menos cierto que algunas prácticas podrían ser fácilmente consideradas muy cercanas a tal situación, en estos casos se haría referencia a las constantes explicaciones y excusas que se ofrecen a los empleados para justificar la ausencia de incrementos salariales, ascensos, traslados o cualquier otro tipo de mejora que lo acerque o iguale a su superior.

Así como en la mitología griega *Cronos* se comía a sus hijos para evitar que algún día lo destronaran como el rey de los dioses, de la misma forma existen en las oficinas terrenales de *México* jefes que están siendo atacados por el mismo mal.

La escena se desarrolla en cualquier empresa de este país. El responsable de un departamento convoca a una reunión a los miembros de su departamento.

A todos menos a uno, el mismo al que lleva tiempo encargando cosas inútiles que no sirven para nada. El mismo que al entrar en la empresa destacó por su agudeza, la rapidez de sus ideas y sus ganas de trabajar. Ése al que el jefe vio como enemigo desde el primer día y que ahora padece a un superior con un claro *Síndrome de Cronos*.

Esta patología laboral tiene parte de lógica. No siempre es fácil alcanzar el poder en las empresas, y una vez alcanzado es difícil hacerse a la idea de perderlo. El jefe que padece el *Síndrome de Cronos* decide entonces aferrarse a él y evitar que ese subordinado siga demostrando su brillantez y acabe ocupando su lugar.

2.4 Características

- Se detecta principalmente en varones entre 40 y 50 años que se aferran al puesto, pero también se encuentra en mujeres casadas o jóvenes madres solteras.
- La antigüedad es disparador para que pululen este tipo de ejecutivos.
- Tienen una mentalidad irreflexiva y capacidad de obstaculizar a otros.

- Se rodean de gente sin aspiraciones o seleccionan al peor candidato para seguir manteniendo el control.
- Son personalidades narcisistas, esquizoide, obsesivas, que sólo obtienen resultados a través de los demás, sin preocuparse por los propios.
- Cuidan su territorio, y siempre está latente el temor a ser destituido.
- Los directivos exitosos son víctimas perfectas de este síndrome ya que hacen todo lo posible para no moverse de su puesto.
- Impiden el desarrollo de su área.
- Pueden ser brillantes en áreas financieras, pero su perfil evita que surjan nuevos talentos.
- Su gestión afecta la productividad, la comunicación; genera frustración y enojo en los subordinados.
- No les gusta invertir en capacitación, generan alta rotación de personal, no les interesan las compensaciones de su personal y buscan pagar muy poco.
- Sólo él toma las decisiones y no escucha opiniones.

2.5 Causas y Efectos

No importa el tamaño de la empresa, la edad ni el sexo, siempre y cuando ocupe un puesto de cierta responsabilidad. Y hay un tipo de directivo más proclive a sufrir estos síndrome: los que llevan más tiempo ejerciendo y aquellos que tiene peor preparación académica.

Este síndrome nace y se desarrolla más frecuentemente en los directivos de empresas familiares o en empresas que trabajan bajo las siguientes condiciones:

- Presión incesante por los resultados en términos de sólo cifras.
- El control de costos como filosofía del negocio.
- En donde exista reducción de estructuras que eliminan las jerarquías.
- En empresas que ante los avances tecnológicos se rehúsan a participar o donde los ejecutivos demuestran poca capacidad para adecuarse a dichos avances.
- Baja calidad de vida personal.
- Sistemas de trabajos monótonos, autoritarios y con exceso de control.

- Directivos sin auto-conocimiento, sin carácter interno, y sin conciencia y control del yo.
- Empresas o áreas con ausencia de crítica.
- Reverencia al poder.

A veces los individuos idealizan las organizaciones en donde desean laborar, pero una vez dentro descubren, en la realidad de la gestión administrativa, la presencia de conductas gerenciales absolutistas y perpetuas que merman los deseos de superación, obligándolo a perder el interés por el sitio en que labora y por ende la identificación con la empresa.

La pérdida de interés se traduce también en la baja de la productividad, de la calidad del trabajo y la responsabilidad con el mismo.

Ante la presencia del *Síndrome de Cronos*, el subordinado comienza a manifestar una conducta más orientada al desinterés y al desdén al percatarse de la imposibilidad de crecimiento o el nivel de estancamiento que esta conducta gerencial propicia. Es posible también que presente síntomas de hostilidad, o indiferencia.

El *Síndrome de Cronos* es una conducta que atenta contra las cinco premisas básicas de la gerencia del capital humano, orientadas a ofrecer bienestar y desarrollo de toda organización, estas son: productividad, comunicación, identificación, conducta y motivación. Estas premisas pueden ser comparadas con cada una de las extremidades del cuerpo humano, si alguna enfermedad la afecta, difícilmente éste podrá moverse con rapidez y acierto. Esta conducta, que limita el crecimiento del individuo, ya sea de manera tradicional o en niveles de conocimiento; es sencillamente una afección gerencial, la cual se debe identificar, combatir y erradicar en cualquiera de las áreas de la administración donde pueda encontrarse.

2.6 La Naturaleza Humana: ¿Por Qué Es Tan Evasiva?

Uno de los eternos problemas de la psicología organizacional ha sido el desarrollar un concepto de la naturaleza humana que le ofrezca al dirigente empresarial alguna información clave sobre cómo reclutar, seleccionar y manejar a la gente para obtener no sólo productividad para la organización sino satisfacción para el empleado. Por lo general, hemos acudido a las teorías de motivación para tratar de encontrar ese concepto-¿qué hace que la gente trabaje? ¿Qué necesidades y qué motivaciones son las que lo animan a trabajar? ¿Qué tan importante es el dinero en la motivación? ¿Qué tan parecida es la motivación de una persona con respecto a la de otra? ¿A qué clase de incentivos responden los trabajadores si uno quiere aumentar su productividad? ¿Por qué hay gente tan altamente motivada mientras que otros no tienen motivación o sencillamente dedican toda su energía y creatividad a limitar a la organización?

Existe gran cantidad de teorías sobre la motivación que compiten entre ellas mismas y tratan de explicar la conducta de la gente en una organización, pero lo que hay no está respaldado claramente por la investigación. Es como si cada teoría que se propusiera fuera válida parcialmente en la medida en que explica el comportamiento de algunos empleados o de algunos dirigentes pero no en todas las ocasiones. Sin embargo, cada vez que tratamos de generalizar, encontramos que otros fenómenos más importantes parecen viciar las teorías propuestas. A veces la gente trabaja por dinero, pero luego, para nuestra sorpresa, deja de responder a un sistema de incentivos económicos: por lo general, quiere utilizar toda su capacidad para hacer algo pero a veces se niega a hacer un trabajo que le exige más: se desmotiva y de pronto se interesa menos por su trabajo y la calidad del trabajo que realiza no se ve afectada. ¿Cómo podemos entonces explicar todas esas inconsistencias y cómo puede un dirigente desarrollar políticas sensibles y racionales para tratar a la gente?

A partir de la teoría de campo y de la teoría de la disonancia cognitiva, surgen tres enfoques para estudiar el comportamiento de las personas*:

- El hombre como ser que realiza transacciones, puesto que no sólo recibe insumos del ambiente y actúa ante ellos, sino que también, adopta una actitud

proactiva, anticipándose a los cambios que ocurren en el ambiente y, muchas veces, provocándolos.

- El hombre cuyo comportamiento se dirige a un objetivo, ya que es capaz de establecer objetivos o aspiraciones y realizar grandes esfuerzos para alcanzarlos.
- El hombre como modelo de sistema abierto, dirigido hacia objetivos interdependientes con el medio físico y social, e involucrado activamente en transacciones con el ambiente, en la medida que busca sus objetivos. Esto implica que desarrolla capacidades intelectuales de procedimiento (pensar, decidir, etc.) y adquiere información y saberes que le permiten conocer a las personas y las cosas en el ambiente, y enfrentarlas.

Aquí es importante conocer el contenido intelectual del hombre y la manera como adquirió: sus percepciones y cómo estas son un sistema de filtros mediante los cuales concibe la realidad que lo rodea.

En una empresa, el comportamiento de las personas es complejo; depende de factores internos (derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente externo e interno, actitudes, emociones, valores, etc.) y externos (derivados de las características organizacionales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, políticos, de la cohesión grupal existente, etc.).

2.6.1 La Falacia Biológica

Uno de los principales argumentos que se origina para explicar la variación que se observa en la conducta humana es que esa conducta está determinada sólo parcialmente por el tipo de necesidad o de motivación que tenemos como miembros de una especie biológica. Un factor, aún más determinante de lo que hacemos, son las motivaciones y respuestas aprendidas que reflejan nuestra cultura, nuestra situación familiar, nuestros antecedentes socio económicos y las fuerzas reales de aquí y de ahora que operan dentro de cualquier situación dada. En otras palabras, nuestras motivaciones y nuestras necesidades están determinadas principalmente por la forma como percibimos la situación en la que

nos encontramos y esa percepción está, a su vez, grandemente determinada por lo que ya se ha aprendido.

Ejemplo, el que el dinero me pueda motivar a mí o no, depende mucho de la percepción que yo tenga de mí mismo y de si necesito más o menos dinero; esa percepción depende en parte de cómo relaciono yo mi propio estatus y condición a la de otros con los que me identifico y quienes para mí representan un “grupo de referencia”. Si vengo de un hogar muy humilde, he logrado un nivel razonable de subsistencia y me veo a mí mismo como una persona que ha logrado “tener éxito”, juzgado con cualquier estándar asimilado en la cultura dentro de la cual me he levantado, lo más seguro es que voy a reaccionar a un incentivo monetario en forma diferente a como reaccionaría si me hubiese graduado de una escuela de administración, empezando mi carrera en los niveles más bajos pero aspirando a llegar a los niveles más altos de la organización y a una posición económica que me permita mostrarle al mundo que yo, en verdad, sí he tenido “el mayor de los éxitos”.

Es decir, a pesar de que los seres humanos puedan empezar con tendencias biológicas y genéticas muy similares, desarrollan patrones diferentes de necesidades, motivaciones, talentos, actitudes y valores que reflejan el tipo de crianza particular y la situación sociocultural en la que se encuentran. Otro ejemplo, un gerente de una empresa puede saber que una forma de tratar al trabajador es darle participación en la toma de cierto tipo de decisiones y crear un clima de confianza mutua y de comunicación abierta. Esa estrategia puede que funcione bien con un trabajador cuyos padres provienen de una comunidad industrial de clase media, pero puede que no dé ningún resultado con un activista político de tercera generación, cuya familia ayudó a iniciar un movimiento sindical y que siempre ha funcionado bajo el supuesto de que al dirigente empresarial nunca se le puede tener confianza.

Por consiguiente, no sólo es una falacia tratar de encontrar la “naturaleza humana” en nuestro origen biológico sino que existen pruebas de que los

determinantes más importantes de la conducta humana son situacionales y están relacionados con un rol. Por ejemplo, una persona que es normalmente tranquila puede de pronto enfurecerse y dejar el trabajo, si un jefe la insulta o la trata en forma completamente desobligante; una persona supremamente honrada puede robarle a la compañía en caso de enfermedad grave en casa; un trabajador perezoso puede de pronto convertirse en un gran trabajador si el compañero es alguien con quien él cree que tiene que competir; una persona que nunca quiso viajar para la compañía de pronto quiere hacerlo porque sus hijos ya han crecido y necesita dedicarse a otro tipo de actividades que estimulen, en alguna forma, las relaciones entre él y su esposa; un trabajador cualquiera puede ser altamente eficiente para un jefe que lo trata bien, pero convertirse en un saboteador si sospecha que el tratamiento que se le está dando es injusto.

Los seres humanos siempre están funcionando en algún tipo de situación cuyo significado está definido por percepciones colectivas y por los supuestos y expectativas que se tienen sobre esa situación. Nunca funcionamos en un vacío social. Siempre nos estamos moviendo de una situación a otra y la forma como reaccionemos y las motivaciones que tengamos dependerán en gran parte de cómo definamos y estructuramos esa situación.

Si queremos entender lo que una persona hace en una determinada situación y el por qué lo hace, tenemos que tratar de entender cómo define ella esa situación. Las motivaciones están ligadas a situaciones muy particulares y no podemos asumir que la misma motivación se pueda generalizar en todo momento y en cada una de las situaciones.

El supuesto de que la naturaleza humana es una y que consiste de un conjunto de motivaciones que operan en la misma forma en cada uno de nosotros, no ha recibido mucho respaldo científico. Sin embargo, existen consistencias en la forma como la gente se comporta. Estas consistencias se derivan probablemente de la perspectiva común que se adopta a través de las experiencias que vivimos al

tratar de socializar dentro de una cultura, una familia, un estrato socioeconómico, una comunidad y finalmente, al desempeñar un rol organizacional.

2.6.2 La Necesidad De Una Perspectiva Sociológico/Situacional

Algunas de las respuestas humanas más previsibles se observan en la interacción entre una persona y otra y algunas de las motivaciones humanas más duraderas se derivan de los encuentros inmediatos que se dan entre esas mismas personas.

Antropólogos y sociólogos han demostrado claramente la regularidad de nuestra conducta social y lo convencidos que estamos de mantener un “orden interaccional”. Todos sabemos que una de las formas más sencillas de hacer enojar a alguien es insultarlo y es fácil sentirse uno mal o hacer sentir mal a un colega sólo con uno hacer el ridículo (por ejemplo diciendo o haciendo algo estúpido o fuera de lo común). Casi todo padre de familia considera de gran importancia que sus hijos aprendan buenos modales, tengan tacto y sean amables con todo el mundo, a pesar de que las reglas de juego (lo que son buenos modales o lo que es correcto) pueden variar de una subcultura a otra.

En Latinoamérica, cuando un hombre abraza a otro, sencillamente está dando una muestra positiva de amistad: ante los ojos de un supervisor en la cultura americana, que no está familiarizado con estas costumbres esa misma situación se puede confundir con una muestra de homosexualidad. Múltiples son las historias de horror que se cuentan de compañías multinacionales, en las que muchos empresarios de una cultura no manejaban muy bien cierto tipo de situaciones por no entender las reglas de interacción de la otra cultura. El mismo fenómeno, sin embargo, ocurre dentro de nuestra sociedad, en grupos socioeconómicos, regiones geográficas, grupos con diferentes estratos religiosos, etc.

El orgullo y la dignidad son dos sentimientos muy fuertes y el deseo que tiene uno de mantener su dignidad o de no perder el respeto ante los demás puede ser un motivador más poderoso que cualquiera de los que típicamente

encontramos, por ejemplo, las necesidades de poder, logro, seguridad, etc. Si no podemos confiar en que otras personas puedan proteger nuestra dignidad, la inseguridad reinaría en todo el orden social. Para sentirme seguro en mi relación con otras personas debo ser capaz de creer que éstas no se van a aprovechar de mí y debo demostrarles, teniendo tacto en mis relaciones con ellos, que pueden confiar en mí. Cuando se violan estas normas de interacción, la naturaleza misma de la sociedad empieza a desmoronarse. El que la viola está sujeto a que se le aisle y es posible que se le empiece a ver como una persona emocionalmente inestable y como alguien que necesita tratamiento psiquiátrico. Los que insisten en violar estas reglas básicas de conducta pueden terminar en un hospital psiquiátrico y quedarse allí hasta que aprendan a relacionarse “con otras personas”.

Muchas de las crisis más severas entre empresarios y trabajadores se pueden entender solamente analizando la forma como el trabajador percibe amenazas e insultos que, por su importancia, casi siempre trascienden salario o condiciones de trabajo. La conclusión importante es que uno no puede verdaderamente entender qué tipo de cosas amenazan la dignidad de una persona sin tomar una perspectiva sociológico/situacional, sin estudiar las normas y valores de la gente que conforma el grupo que se está observando.

2.6.3 La Perspectiva De Desarrollo

La perspectiva de desarrollo es simplemente una extensión de la perspectiva sociológico/situacional que nos previene sobre el hecho de que las necesidades, las motivaciones, los valores y las normas cambian con la evolución de la sociedad, con el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, y con lo que es mucho más importante, el crecimiento y desarrollo del individuo. Lo que puede haber sido una necesidad o un valor importante en una etapa de la vida de una persona puede cambiar completamente en otra. Uno de los grandes problemas que se encuentran al estudiar científicamente el comportamiento humano, es que no se puede fácilmente distinguir entre los factores que permaneces estables y aquellos que tienen más posibilidad de cambiar y crecer. A pesar de que buena parte del

desarrollo de la vida es un proceso de estabilización de los valores y de la imagen que uno tiene de sí mismo, hay muchos casos de cambio que no podemos ignorar cuando se está en la mitad de la vida o cuando se llega a la vejez. El dirigente de una organización debe permanecer alerta a este tipo de cambios y no predicar las decisiones de la teoría motivacional que, se supone, se aplican a los que están en una determinada edad o en un determinado grupo cultural.

2.6.4 La Perspectiva Organizacional

Uno de los factores situacionales que más determinan los patrones de motivación es el contexto organizacional de la conducta. Factores como el trato que nos da la organización para la que trabajamos o a la cual pertenecemos, el tipo de normas y valores que operan en ellas, los tipos de autoridad y de ejercicio del poder, todos afectan nuestras acciones y el tipo de motivación que nos hace funcionar. Argumento que se puede entender mejor dentro de un contexto histórico si se observa que las organizaciones cambian su patrón básico de poder y de autoridad. Podemos entenderlo también si comparamos un vasto número de tipos de organizaciones en términos de los contratos psicológicos que éstas suscriben con sus miembros.

Amitai Etzioni sociólogo estadounidense que escribió las obras: "Organizaciones modernas" y " Tratados sobre organización". Dentro de sus principales aportaciones están: La tipología de las organizaciones y la tipología del comportamiento en las organizaciones. Considera que la empresa puede ser estructurada en base a las necesidades específicas de cada organización. Este autor parte del concepto de que las organizaciones juegan un papel muy importante en nuestras vidas.

1) Tipología de las organizaciones:

Los define como unidades constituidas para alcanzar un fin específico y las clasifica en 4:

1.- Las coactivas: En ellas el nivel superior tiene toda la autoridad y se afecta la libertad del individuo. Ej. Campos de concentración, la cárcel, los hospitales mentales, etc.

2.- Normativas: Ofrece recompensa por pertenecer a ellas. Ej. Asociaciones profesionales y clubes.

3.- Utilitarias: Su único objetivo es el lucro. Ej. Industrias y comercios.

4.- Mixtas: Nos dan un beneficio pero tienen ellas una utilidad. Ej. Los bancos.

2) Tipología del comportamiento en las organizaciones

Considera que en ella trabajan tres tipos de miembros o personas:

1.- Alienador: Está obligado a pertenecer a la organización. Ej. Servicio militar.

2.- Calculador: Equilibra los beneficios que va a obtener y los beneficios que obtendrá la empresa y en base a esto decide si quiere pertenecer a la empresa, si no existe equilibrio; lo rechaza.

3.- Moral: Se involucra en las organizaciones por aspectos morales. Ej. Las damas de la caridad.

Este autor considera que una empresa debe tener una serie de objetivos que debe de lograr y en base a esto debe llevar a cabo su estructura.

En los últimos 20 años hemos visto como el aspecto remunerativo invade a todas las tipologías organizacionales (ciertas personas son sentenciadas a devolver lo que han robado en lugar de ir a la cárcel); los sindicatos mueven la economía de muchos países; los partidos políticos son una corporación nacional de inmenso volumen y las asociaciones profesionales cada vez responden más y más a los incentivos de las grandes corporaciones. Aparentemente, el dinero que surge como un medio "útil" de intercambio al transformarse en "papel moneda" ofrece

posibilidades ilimitadas para incentivar y motivar en la dirección apropiada a las personas.

Ahora bien, si las organizaciones coactivas son aquellas donde el participante "ingresa aunque no lo desee" y "debe permanecer en ella en contra de su voluntad" como lo son los campos de concentración y las cárceles, es muy posible que en situaciones educativas donde los hijos perciben que deben ingresar y permanecer en determinada escuela y además en aquellas situaciones laborales donde el profesional también se ve obligado a ingresar y trabajar en una empresa donde su desarrollo personal no es tenido en cuenta, la percepción de éstos últimos los ha de llevar posiblemente a actuar de un modo similar al de los presos y prisioneros de guerra.

Particularmente, en el desarrollo de la industria y del comercio, hemos sido testigos de un movimiento que va de una atmósfera coercitiva, en la que la fuerza laboral estaba obligada a obedecer sin cuestionamiento lo que la compañía determinara debido a la escasez de empleo y al bajo estándar de vida, a una situación en la que la empresa se preocupa por incentivos económicos adecuados, seguridad laboral y muchas otras clases de beneficios laborales. El crecimiento de los sindicatos y la proliferación de las negociaciones colectivas han dado como resultado unas relaciones contractuales de tipo utilitario y racional-legal entre la empresa y el trabajador.

A medida que la industria y el comercio se han hecho mucho más complejos y han empezado también a depender más de la calidad del trabajo que puedan hacer dirigentes y trabajadores, el contrato psicológico que suscribe ha tenido la tendencia a hacerse más utilitario y normativo. Es decir, las compañías están tratando de establecer nuevos tipos de relaciones con sus miembros. Estas nuevas relaciones, en cierta medida, abandonan las concesiones puramente utilitarias a favor de las normativas. Cada vez más se espera que al empleado le empiece a gustar el trabajo, que se comprometa personalmente con los objetivos de la organización y que se vuelva más creativo en relación con esos objetivos; a su vez, la organización le

permite a sus miembros ejercer más influencia en la toma de decisiones, reduciendo así la autoridad investida en los cargos directivos.

2.7 Satisfacción En El Trabajo En Relación Con La Salud Mental

¿Qué es la salud mental?

Hay muchas opiniones a cerca de los componentes y procesos de la salud mental. Es un concepto muy cargado de valor, y no es probable que se llegue a una definición unánime de él. Al igual que el concepto, fuertemente asociado, de “estrés”, la salud mental se define como:

- Un *estado*: por ejemplo, un estado de bienestar psicológico y social total de un individuo en un entorno sociocultural dado, indicativo de estados de ánimo y afectos positivos (por ej. placer, satisfacción y comodidad) o negativos (por ej. ansiedad estado de ánimo depresivo e insatisfacción);
- Un *proceso* indicativo de una *conducta* de afrontamiento: por ejemplo, luchar por conseguir la *independencia*, autonomía (ambos aspectos clave de la salud mental);
- El resultado de un *proceso*: un estado crónico debido a una confrontación aguda e intensa con un factor estresante, como sucede en el trastorno por estrés postraumático, o a la presencia continua de un factor estresante, no necesariamente intenso.

La salud mental puede asociarse también a:

- Características de la *persona* como los "estilos de afrontamiento": la *competencia* (incluidos el afrontamiento eficaz, el *dominio* del entorno y la auto eficacia) y la aspiración son *características* de una *persona* mentalmente sana, que se *muestra* interesada por su entorno, participa en actividades motivadoras.

Así pues, la salud mental se conceptualiza no sólo como un proceso o una variable de resultado, sino también como una variable independiente; es decir, una *característica personal* que influye en nuestro *comportamiento*.

Esta viene determinada por las características del entorno, tanto fuera, como dentro del campo profesional, y por las características propias del individuo.

Existen muchos modelos, casi todos ellos procedentes del: campo de la *psicología laboral* y organizativa, que permiten identificar a los precursores de la mala salud mental. Estos precursores reciben a menudo el nombre de "factores estresantes".

Los precursores de la (mala) salud mental son, en general, de carácter *psicosocial* y guardan relación con el contenido del trabajo, así como con las condiciones de trabajo y de *empleo* y con las relaciones (formales e informales) en el trabajo.

Puesto que los estados de ánimo y los afectos se estudian con tanta frecuencia en el campo profesional, los trataremos con mayor detalle. El bienestar afectivo se ha considerado tanto de forma bastante indiferenciada (distinguiendo sólo entre sentirse bien y sentirse mal) como teniendo en cuenta dos dimensiones, "placer" y "activación". Cuando las variaciones de la activación no guardan relación con el placer, no se consideran por lo general un indicador del bienestar. Sin embargo, cuando existe relación entre activación y placer, pueden distinguirse cuatro cuadrantes:

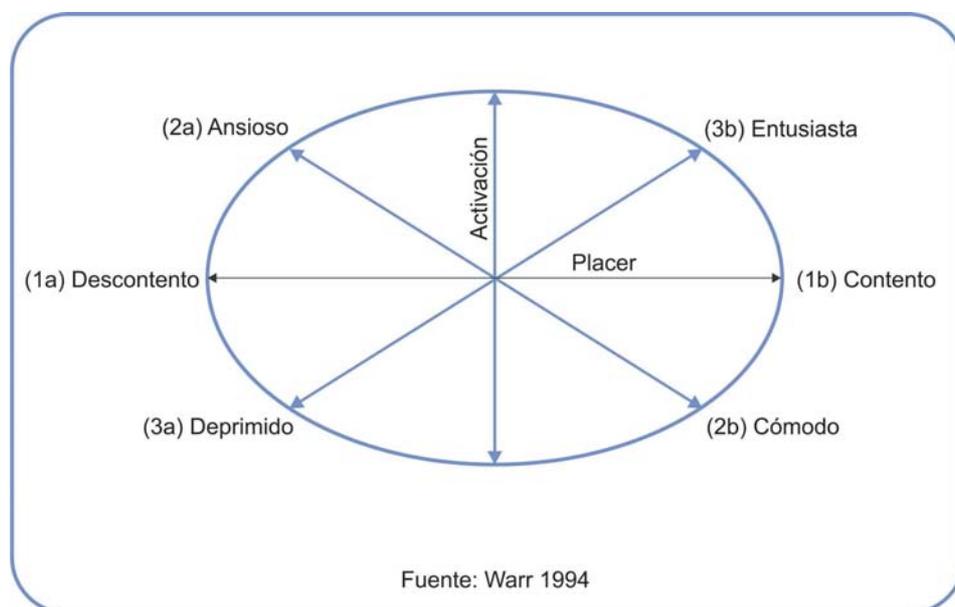
1. Gran activación y placer indican entusiasmo.
2. Baja activación y placer indican comodidad.
3. Gran activación y desagrado indican ansiedad.
4. Baja activación y desagrado indican estado de ánimo depresivo

(Warr 1994).

El bienestar puede estudiarse a dos niveles: un nivel general sin contexto y un nivel específico de contexto. El *medio ambiente* de trabajo es uno de tales contextos específicos. Los *análisis de datos* respaldan la idea general de que la relación

existente entre las características del puesto de trabajo y la salud mental no laboral sin contexto está mediada por un efecto sobre la salud mental relacionada con el trabajo. El bienestar afectivo relacionado con el trabajo se ha estudiado habitualmente a lo largo del eje horizontal (Figura 1), en términos de satisfacción en el puesto de trabajo. Sin embargo, los afectos relacionados con la comodidad, en particular han sido, ignorados en gran medida, algo lamentable teniendo en cuenta que este afecto puede indicar resignación con el trabajo: es posible que las personas no se quejen de él, pero puedan mostrarse apáticas y desinteresadas (Warr 1994).

Figura 1.



¿Por qué hay que prestar atención a los *problemas* de salud mental?

Son varios los motivos que demuestran la necesidad de prestar atención a los problemas de salud mental. Las *estadísticas* de varios países indican que son muchas las personas que abandonan su *empleo* por problemas de salud mental.

Además de resultar costosa, en términos tanto humanos como económicos, la salud mental tiene un marco legal, hay una directiva sobre salud y *seguridad* en el trabajo que entró en vigor en 1993. Aunque la salud mental no constituye el núcleo fundamental de la directiva, en su artículo 6 se presta cierta atención a este aspecto de la salud. La directiva marco señala, entre otras cosas, que *la empresa* tiene el

deber de: adoptar las medidas necesarias para la protección de la *seguridad* y de la salud de los trabajadores (en todos los aspectos relacionados con el trabajo), según los siguientes *principios* generales de prevención: evitar los *riesgos*; adoptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los *equipos de trabajo* y los *métodos* de trabajo y de *producción*, con miras, en particular, a atenuar el trabajo monótono y el trabajo repetitivo y a reducir los efectos de los mismos en la salud.

Pese a esta Directiva, no todos los países europeos cuentan con un marco legislativo sobre salud y seguridad. En un estudio comparativo de normativas, en sólo cinco países europeos reconocen que los problemas de salud mental en el trabajo son temas importantes para la salud y la seguridad.

Grupos profesionales con riesgo para la salud mental

En las profesiones con elevados ritmos de trabajo y/o baja discreción respecto al uso de las destrezas, el riesgo de trastorno mental es máximo. Un ejemplo de esto son las secretarías, camareros, obreros de la *construcción*, etc. Los que parecen especialmente proclives a abandonar por motivos de salud mental pertenecen al sector *servicios*, como el *personal* sanitario y los maestros, así como los empleados de la limpieza, amas de casa y trabajadores del *transporte*.

Actitud ante los problemas de salud mental

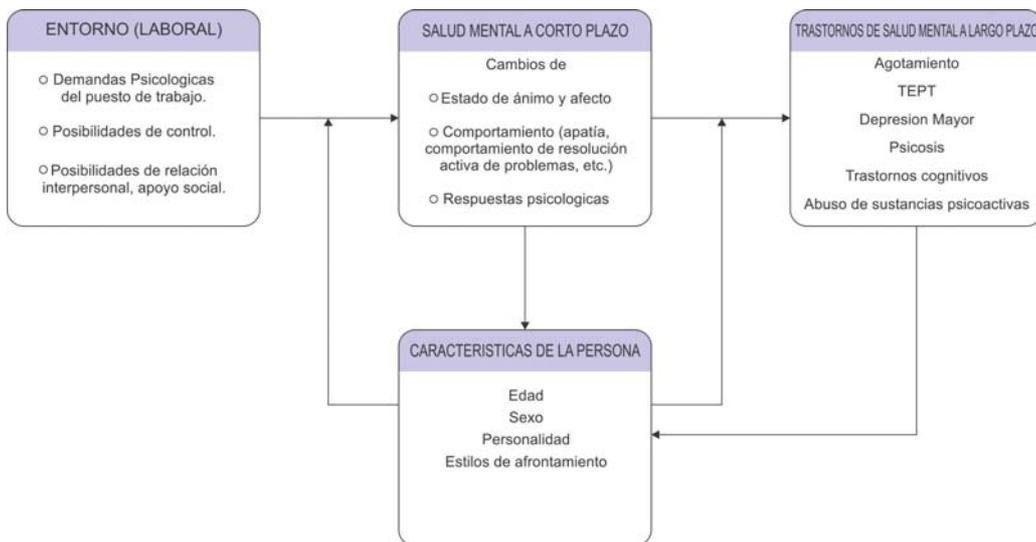
El modelo conceptual (Figura 2) sugiere al menos dos objetivos de la intervención en los problemas de salud mental:

1. El medio *ambiente* (de trabajo).
2. La persona, ya sean sus características o las consecuencias en la salud mental.

La prevención primaria, el *tiempo* de intervención que debe evitar que se produzca la enfermedad mental, debe orientarse a eliminar o reducir los *riesgos* del entorno y favorecer la capacidad de afrontamiento y otras capacidades del individuo. La prevención secundaria se orienta hacia el *mantenimiento* de la *población* activa

que ya padece algún tipo de problema de salud (mental). Este tipo de prevención debería abarcar reconocer precozmente los signos de la mala salud mental, a fin de reducir sus consecuencias o impedir que empeoren. La prevención terciaria va dirigida a la rehabilitación de las personas que han dejado de trabajar por problemas de salud mental. Este tipo de prevención debe dirigirse a la adaptación de los puestos de trabajo a las posibilidades del individuo. (Tabla 1)

Figura 2.



2.8. Teoría De La Motivación-Higiene

Esta teoría fue elaborada por el psicólogo *Frederick Herzberg*, el cual tenía el criterio que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal.

Frederick Herzberg; formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

Como aspecto distintivo, comparándola con la teoría de *Maslow*, se sustenta la motivación en el ambiente externo y en el trabajo del hombre y no en las necesidades humanas.

Herzberg, realizó sus investigaciones en empresas de Pittsburg, EEUU y los resultados lo llevaron a agrupar en dos factores los elementos relacionados en su teoría, éstos son los de higiene y los de motivación.

La misma contempla aspectos que pueden crear satisfacción o insatisfacción en el trabajo, haciendo la salvedad que no deben considerarse como opuestos, ya que la presencia de los factores de higiene no motiva, pero su ausencia desmotiva; los otros factores, los de motivación, realmente motivan.

Los factores motivacionales, *Herzberg* los llamó intrínsecos y los de higiene, extrínsecos.

- Factores higiénicos o insatisfactorios: se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental. Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados. *Herzberg*, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Escogió, la expresión "higiene" exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.
- Factores motivadores o satisfactorios: se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales.

El término motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

A continuación enumeramos éstos.

Factores motivacionales (intrínsecos)

- *Reconocimiento*
- *Responsabilidad*
- *La realización personal o logro*
- *El trabajo en sí*
- *El progreso o ascenso*

Factores de Higiene (extrínsecos)

- *Política de la empresa*
- *Administración*
- *Relaciones interpersonales (con superiores, con iguales, con subordinados)*
- *Condiciones de trabajo*
- *Supervisión*
- *Status*

- *El salario*
- *Seguridad en el puesto*

Esta teoría plantea que, la satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades estimulantes o sea de los factores motivadores y la insatisfacción depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente general en este caso de los factores higiénicos.

Como elemento práctico, para los directivos, debemos plantear que la cuestión estriba en eliminar o reducir las influencias negativas de los factores de higiene y reforzar los factores de motivación, éstos últimos no tienen límites y es necesario potenciarlos sistemáticamente.

Recuerde que la motivación (o su efecto) no es estática por lo que es necesario estar atentos a su variación para realizar la corrección oportuna.

Algunas sugerencias que refuerzan los factores de motivación planteados anteriormente.

- Estimule a las personas para que acepten responsabilidades.
- Comuníqueles las expresiones positivas emitidas, por los clientes u otros, sobre su trabajo.
- Recompense los resultados de trabajo (no necesariamente con dinero).
- La forma en que realicen su trabajo no es lo más importante sino sus resultados.
- Delegue la tarea completa, en lo posible, en una sola persona.
- Incíteles a que expongan criterios e ideas en relación con sus proyectos o con sus orientaciones.

- Permítales que respondan preguntas y realicen explicaciones.
- Confíe (verdaderamente) tareas para que se superen.
- Delegue autoridad.
- Realce el contenido de cada tarea.
- Tenga la certeza que han comprendido bien la tarea.
- Cree condiciones para que todos tengan la posibilidad de ascender.
- Permita y estimule la participación en cursos de adiestramiento.
- Valore correctamente la capacidad de cada persona.

En otros términos, la teoría de los dos factores de *Herzberg* afirma que:

-La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción.

-La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción.

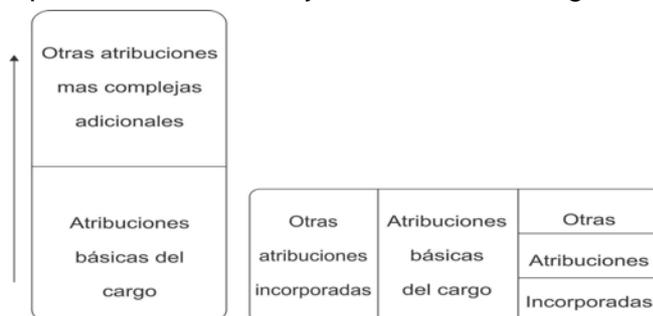
Para proporcionar motivación en el trabajo, *Herzberg* propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal.

FACTORES MOTIVACIONALES Y FACTORES HIGIENICOS

FACTORES MOTIVACIONALES	FACTORES HIGIENICOS
(De satisfacción)	(De insatisfacción)
Contenido del cargo (Como se siente él individuo en relación con su CARGO.	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación con su EMPRESA.
1. El trabajo en sí	1. Las condiciones de trabajo
2. Realización	2. Administración de la empresa
3. Reconocimiento	3. Salario
4. Progreso profesional	4. Relaciones con el supervisor
5. Responsabilidad	5. Beneficios y servicios sociales

Según *Herzberg*, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y de productividad, reduce la ausencia en el trabajo, y la rotación de personal. Claro que no todos estuvieron de acuerdo con este sistema, según los críticos, notan una serie de efectos indeseables, como el aumento de ansiedad, aumento de del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimiento de explotación cuando la empresa no acompaña lo bueno de las tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dado a las tareas dadas. Herzberg concede poca importancia al estilo de administración y lo clasifica como factor higiénico, lo cual también ha sido blanco de severas críticas. Es una teoría interesante para los casos de reorganización que tengan como objetivo el aumento de productividad, y en la que no haya necesidad de valorar la situación global.

Enriquecimiento vertical y horizontal del cargo

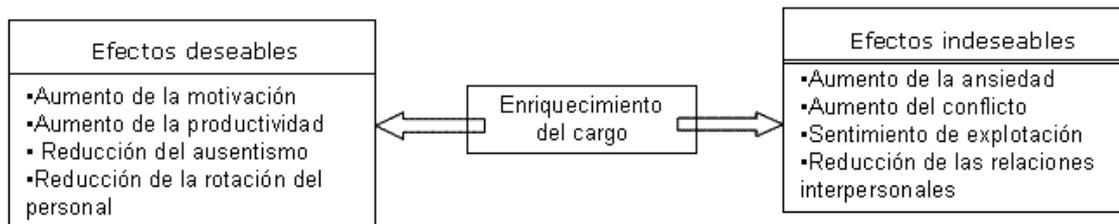


Enriquecimiento horizontal del cargo

Los factores de *Herzberg* se refieren a las necesidades primarias de *Maslow*: necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, aunque incluye algún tipo social. Mientras que los factores motivacionales se refieren a necesidades secundarias: de estigma y autorrealización.

Algunos posibles efectos del enriquecimiento del cargo.

ALGUNOS POSIBLES EFECTOS DEL ENRIQUECIMIENTO DEL CARGO.



TEORIA DE *HERZBERG*

Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

- Factores motivacionales o de función: son los que están relacionados con el trabajo que él desempeña por ejemplo el reconocimiento, el trabajo estimulante y el crecimiento y desarrollo personal.
- Factores ambientales o higiénicos: localizados en el ambiente que los rodea y están manejados por la empresa por ejemplo las condiciones de trabajo, el que nunca se logra satisfacer totalmente las necesidades del ser humano.
- Las teorías de la motivación expuestas por *Maslow* y *Herzberg* son muy relativas. Algunas investigaciones recientes presentan resultados que ponen en duda su validez. La contribución de las teorías puede resumirse en:
 - Los individuos pueden verse como poseedores de necesidades o motivos generalizados. Estas necesidades pueden ser distribuidas en una

jerarquía que va de las necesidades fisiológicas y de seguridad a las necesidades de autorrealización;

- Estas necesidades y motivos pueden entenderse como una influencia directa sobre el comportamiento;
- El comportamiento se explica, entonces, a partir de una necesidad o motivo el se basa;
- Existe un conflicto básico entre las necesidades de los individuos y los objetivos de organizaciones;
- Este conflicto se resuelve no mediante técnicas de relaciones humanas sino mediante cambios en la estructura organizacional;
- La mejor forma de organización es aquella que busca optimizar la satisfacción de necesidades individuales y organizacionales a través de los siguientes medios: estímulo, a la formación de grupos de trabajo estables y de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones; buena comunicación y supervisión clara; estructuras no burocráticas que funcionan mas por la fijación de objetos que a través de la jerarquía de autoridad.

2.9 Represiones De La Motivación: La Decisión De Participar

Las prácticas psicológicamente saludables en el centro de trabajo se dividen en cinco categorías: participación del empleado; salud y seguridad; crecimiento y desarrollo del empleado; equilibrio entre trabajo y vida; y reconocimiento al empleado.

La participación del empleado en la toma de decisiones, en el adiestramiento de destrezas y el desarrollo del liderazgo, así como las coordinaciones flexibles de trabajo y los programas que fomentan opciones y estilos de vida saludables, son sólo algunas de las cualidades que definen un centro de trabajo psicológicamente saludable

RACIONALIDAD Y TOMA DE DECISIONES

Herbert A. Simon ha sido de los principales críticos del proceso racional en la toma de decisiones dentro de la organización.

Expresó en distintos trabajos que uno de sus objetivos centrales de sus investigaciones fue el "...mostrar cómo se pueden interpretar las organizaciones

en términos de sus procesos de toma de decisiones...la relación entre la estructura de la organización y la toma de decisiones, entre la investigación de las operaciones de la toma de decisión formalizada y las ciencias de la administración" (*Simon, H. 1988: ix*).

Este autor entiende a la organización como un "...complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones que se pueden producir en un grupo de seres humanos. Este diseño proporciona a cada miembro del grupo una gran parte de la información, de los supuestos, objetivos y actitudes que entran en sus decisiones, y también una serie de expectativas fijas y comprensibles de lo que los demás miembros del grupo están haciendo y de la forma en que reaccionarán ante lo que él diga o haga" (*Simon, H. 1988: xvi*).

Simon considera que "Cada ejecutivo toma sus decisiones y realiza sus actos con un ojo puesto en el asunto que tiene frente a sí y el otro en el efecto que esa decisión tendrá sobre el futuro sistema de relaciones, es decir, sobre sus consecuencias para la organización. Cuando presta atención a esas consecuencias indirectas, se está preocupando por la *organización*." (*Simon, H. 1988: xvi*).

Dentro de la distinción que *James G. March* y *Herbert A. Simon* hacen del hombre racional y el hombre administrativo, mientras que el racional es una especie de ideal, puesto que observa todas las alternativas de solución posibles y todas sus consecuencias de la ejecución de tales alternativas.

Obsérvese cómo en caso de alta incertidumbre la racionalidad es puesta en cuestionamiento.

Simon realiza una frontal crítica al comportamiento racional que tienen como base los desarrollos de los economistas "...que atribuyen al hombre económico una racionalidad absurdamente omnisciente. El hombre económico dispone de un sistema completo y consistente de preferencias, que le permite elegir siempre entre las alternativas que se le presentan; se da siempre cuenta claramente de lo que son esas alternativas; no existen límites en la complejidad de los cálculos que puede realizar para determinar qué alternativas son mejores...este cuerpo de teoría...tiene considerable interés intelectual y estético, pero escasa relación discernible con el comportamiento real posible de los seres humanos de carne y hueso" (*Simon, H. 1988: xxiv*)

James March y *Herbert Simon* dedicaron muchas energías hacia el análisis de la burocracia y pusieron foco en las disfunciones de la misma en su tratado "Organizaciones" del año 1958. Y nada mejor que acudir a estos autores para conocer en mayor detalle los límites de la organización burocrática.

Surge un dilema muy importante que *James March* lo pone en términos de comparar los "incentivos organizacionales" con las contribuciones de los participantes organizacionales. Y todo lector avezado debe tener en cuenta que los incentivos organizacionales pueden salir del aspecto cuantitativo y tener dentro de sí mismo componentes cualitativos; pero éste no es el caso de los miembros organizacionales que deben realizar aportes / contribuciones.

Otro aporte de importancia es el hecho que *James March* y *Herbert Simon* echaron por tierra una concepción que ha tenido – y sigue teniendo – mucha vigencia. Nos referimos al supuesto básico de la escuela conocida bajo el nombre de Relaciones Humanas que sugiere que a mayor nivel de satisfacción (por parte del empleado) como variable independiente hemos de alcanzar una mayor eficiencia o productividad (variable dependiente) organizacional.

De aquí en más – por lo menos conceptualmente – *March & Simon* dejaron bien en claro que esta relación no es cierta sino que más bien puede verse al revés; una persona productiva es muy probable que esté satisfecha / contenta. El componente práctico del monumental trabajo de *James March y Herbert Simon* publicado bajo el título “Organizaciones” y editado por *Wiley & Sons* en 1958 fue tomado por *Frederick Herzberg* (“Work and the nature of man”; World Publishing Co. – 1966 / “One more time: How do you motivate employees?; Harvard Business Review - 1968/ y con *B. Mausner & B. Snyderman*: “The motivation to work”; *Wiley* – 1959) quien ha ido un paso más allá identificando las fuerzas motivadoras y distinguiéndolas de los componentes higiénicos, que aunque importantes no tienen una implicancia directa en la productividad. Aparentemente, y siguiendo a *March & Simon* los niveles de satisfacción en el trabajo están mas bien relacionados con una “baja rotación de personal” y un “bajo nivel de ausentismo” con lo que resulta importante distinguir al empleado que concurre a la organización del empleado que realmente produce.

El componente creativo – y en parte sarcástico de *James March* – juntamente con la colaboración de otros dos estudiosos (*Cohen y Olsen*; ver *March & J. P. Olsen*: “Ambiguity and choice in organizations”; Bergen – 1976) sugiere la existencia de un “modelo organizacional denominado tacho de basura”, con el cual se han hecho famosos. Este tacho de basura recibe tanto soluciones como problemas que tiran allí los miembros organizacionales a medida que ellos se van generando.

Para *James March* resulta sumamente paradójal que: las personas luchan dentro de la empresa por participar en la toma de decisiones... pero no llegan a hacer uso de dicha participación las personas solicitan información... que luego no usan luchan durante el debate sobre qué decidir... pero no tienen interés en hacer un seguimiento para ver si la decisión ha sido implementada a los ojos super-alertas de *James March* todo esto le resulta sumamente curioso, por decir lo menos. Y entonces sugiere que una decisión es el resultado de las relaciones entre participantes organizacionales, problemas, soluciones, métodos de elección y opciones a seguir. A su vez las decisiones son alcanzadas como consecuencia de

tres rutas principales: por resolución, a través de un proceso especialmente diseñado al que se le dedica un tiempo razonable por vía veloz, cuando las decisiones son tomadas muy rápidamente al vuelo, que se suscita cuando el planteo del problema original “se ha ido o ha volado” reconociendo una elección que puede tomarse pero que no soluciona absolutamente nada.

Nada mejor que citar una de las frases magistrales de *James March* como cuando señala que “una organización es una colección de elecciones en la búsqueda de problemas, temas y sentimientos que a su vez están en la búsqueda de situaciones decisorias y soluciones que buscan temas para las cuales esperan tener una respuesta, y donde los que toman decisiones están interesados en tener un trabajo”.

2.10 Bases Motivadoras Del Comportamiento Organizacional

El problema básico al que me referiré es cómo la gente está unida dentro de estructuras sociales y organizaciones de manera que aquéllas se convierten en unidades que funcionan en forma efectiva en los sistemas sociales. ¿Cuál es la naturaleza de su unión con un sistema o su compromiso con éste?

El principal insumo de las organizaciones sociales consiste en personas. Los economistas o los administradores pueden concentrarse en los insumos de recursos, materias primas o tecnología. En el grado en que se reconocen los factores humanos, se supone que son constantes en la ecuación y no se les tiene en cuenta. Sin embargo, en un nivel práctico y para llevar una contabilidad teórica más precisa, necesitamos hacer frente a las realidades de la organización; por ejemplo, atraer gente a las organizaciones, conservarla dentro del sistema, asegurarse de que se desempeñarán adecuadamente y, además, estimular los actos que en general facilitan el logro de la meta de la organización.¹ Por tanto, los rendimientos materiales y psíquicos constituyen las principales determinantes no sólo del nivel de

¹Daniel Katz, “The motivational basis of organizational behavior”, *Behavioral Science*, vol. 9, 1964, págs. 131-146.

eficiencia del funcionamiento de la organización, sino también de la mera existencia de ésta.

Se pueden comprender las complejidades de los problemas de motivación si se desarrolla un marco analítico suficientemente comprensible para identificar las principales fuentes de variación y suficientemente detallado para poder hacer predicciones. El marco que proponemos requiere un proceso de análisis de tres etapas, es decir, formular las respuestas a estos tipos de preguntas:

1. ¿Cuáles son los tipos de comportamiento requeridos para un efectivo funcionamiento de la organización? Cualquier organización requerirá no sólo uno, sino varios patrones de comportamiento de la mayoría de sus miembros, y la mayor parte de las bases de motivación de estos varios requisitos del comportamiento pueden diferir.

2. ¿Cuáles son los patrones de motivación que se emplean y cuáles pueden utilizarse en las organizaciones?, ¿cómo se difieren en cuanto a lógica y psicología?, ¿cuáles son las consecuencias de los varios tipos de patrones de motivación sobre el comportamiento esencial para el funcionamiento de la organización? Un patrón de motivación puede ser muy efectivo para hacer surgir un tipo de comportamiento que es necesario y enteramente ineficaz para hacer surgir otro.

3. ¿Cuáles son las condiciones que propician determinado patrón de motivación dentro de una organización? Podemos identificar el tipo de motivación que consideramos más apropiado para dar determinado resultado, pero todavía necesitamos saber cómo despertar o producir este comportamiento en la organización (Katz, 1962).

Requisitos del comportamiento

Las principales variables dependientes son los requisitos del comportamiento de la organización. Hay tres tipos básicos de comportamiento esenciales para que una organización funcione:

1. Debe inducirse a la gente a ingresar y permanecer dentro del sistema.
2. La gente debe desempeñar las asignaturas de su papel de una manera segura.
3. Debe existir una actividad innovadora y espontánea para lograr los objetivos de la organización, más allá de las especificaciones de su papel.

Atraer y conservar a la gente en un sistema

Antes que nada, debe mantenerse dentro del sistema la dotación de personal esencial para desempeñar sus funciones; por tanto, debe inducirse a la gente a ingresar al sistema a un ritmo suficientemente rápido para contrarrestar las defecciones. La alta rotación de personal es costosa. Aún más, existe un periodo óptimo para permanecer dentro del sistema. Mientras sean miembros del sistema, deben hacer válida su membresía por medio de una continua asistencia. Tanto la rotación como el ausentismo son medidas de la eficiencia y productividad de una organización, aunque sólo parciales. Por supuesto, la gente puede estar físicamente dentro del sistema y ausente psicológicamente. El niño puede asistir a la escuela regular y puntualmente y pasarse soñando las horas de clase. Por tanto, no es suficiente conservar a la gente dentro de un sistema.

Desempeño confiable de un papel

El amplio rango del comportamiento humano debe reducirse a un número limitado de patrones predecibles. En otras palabras, deben desempeñarse los papeles asignados y se debe cumplir con cierto nivel mínimo de cantidad y calidad. Una medida común de la productividad es la cantidad de trabajo desempeñada por un individuo o un grupo. La calidad del desempeño no se mide tan fácilmente y el problema lo enfrentan los controles de calidad, que fijan estándares mínimos para las piezas de trabajo. En general, el principal papel de sus miembros lo establece claramente el protocolo de la organización o la administración. El operador de la línea de ensamblado, la enfermera del hospital, el maestro de escuela, todos saben

cuál es su principal tarea. Por tanto, hacer mucho y bien es el comportamiento requerido por la organización. Desde luego, es posible que ciertos requisitos del papel no estén relacionados en forma funcional con los logros de la organización. Este es otro problema y aquí sólo reconoceremos el hecho de que son necesarios ciertos requisitos para el cumplimiento del papel.

Comportamiento innovador y espontáneo

Una serie de requisitos que se ha pasado por alto consiste en aquellos actos que no están especificados en la descripción de las labores y que, sin embargo, facilitan el cumplimiento de las metas de la organización. La gran paradoja de una organización social es que no solamente debe reducir lo variable de la condición humana para asegurar el desempeño confiable de un papel, sino que también debe dejar lugar para cierta variación y, de hecho, alentarla.

Debe existir siempre un número adecuado de actos innovadores o relativamente espontáneos. Ninguna planeación puede prever todas las contingencias que sucederán dentro de sus operaciones, ni anticipar con exactitud todos los cambios ambientales, ni tampoco controlar perfectamente todo lo variable de los seres humanos. Los recursos humanos para innovar, cooperar espontáneamente y crear son vitales para la supervivencia de la organización. Una organización que dependa solamente de sus diagramas de comportamiento prescrito es un sistema social muy frágil.

Cooperación

La actividad planeada que forma una organización es intrínsecamente una serie de interrelaciones de cooperación tan estrecha, que no estamos más conscientes de su nexos que de cualquier comportamiento habitual como caminar. En cada grupo de trabajo de una fábrica, en cualquier división de una oficina de gobierno o en cualquier facultad de una universidad hay un sinnúmero de actos de cooperación sin los cuales el sistema se derrumbaría. Todos estos actos de la vida

diaria los damos por hechos y muy pocos forman parte de la descripción del papel de cualquier trabajo. Un operador puede llamar la atención de su compañero para darle alguna indicación de que su máquina se está trabando o le pasará alguna herramienta que el otro necesite o tomará prestado un poco de material que le falte, o alguien vendrá en ayuda del trabajador que está retrasado en su cuota de producción. En un estudio del personal de oficina de una compañía de seguros, uno de los dos factores que diferenciaban las secciones muy productivas de las menos productivas era la gran cantidad de actitud cooperadora de las empleadas de la primera sección, que siempre se ayudaban unas a otras para cumplir con sus cuotas asignadas (*Katz, Maccoby y Morse, 1950*). En la mayoría de las fábricas, la especialización desarrolla ciertos tipos informales de ayuda. Uno será experto en primeros auxilios, otro en diagnosticar los problemas de la maquinaria, etc. Reconocemos la necesidad de cooperación mutua al hacer esta pregunta específica cuando se entrevista a un posible candidato: ¿cómo se relaciona con los demás, es buen compañero, se adaptará?

Protección

Otra subcategoría del comportamiento que facilita el funcionamiento de la organización son los actos que protegen a la organización contra cualquier desastre. No hay nada dentro de las especificaciones del papel de un trabajador que diga que debe estar alerta para salvar una vida o las propiedades de la organización. Sin embargo, el trabajador que se sale de su camino para hacer a un lado un obstáculo que se encuentra accidentalmente en la vía del tren en la espuela del ferrocarril, o que asegura una pieza de maquinaria que está suelta o simplemente que desobedece las órdenes que obviamente son erróneas y peligrosas, es un hombre que tiene un valor incalculable para la organización.

Ideas constructivas

Otra subcategoría de actos que van más allá del deber establecido consiste en sugerencias creativas para mejorar los métodos de producción o mantenimiento. Algunas organizaciones alientan a sus miembros a hacer sugerencias constructivas, pero tener buenas ideas y presentarlas a la gerencia no es el papel típico del trabajador. Una organización que estimula a sus miembros a contribuir con ideas para mejorarla es una empresa más efectiva, pues la gente que está más cerca de los problemas a menudo puede aportar más sugerencias para mejorar las operaciones. Un sistema que no cuente con este flujo de contribuciones por parte de sus miembros no está utilizando en forma efectiva sus recursos potenciales.

Auto entrenamiento

Hay otra subcategoría del comportamiento que va más allá de lo que exige el deber: el auto entrenamiento de sus miembros para hacer mejor sus labores y la autoeducación para asumir puestos de mayor responsabilidad dentro de la organización. Quizá no sea un requisito que los hombres se preparen a sí mismos para obtener mejores puestos, pero la organización que cuenta con hombres que invierten su propio tiempo en perfeccionar sus conocimientos y habilidades para llevar a cabo tareas de mayor responsabilidad tiene una fuente adicional para su efectivo funcionamiento.

Actitud favorable

Finalmente, los miembros de un grupo pueden contribuir a sus operaciones creando un clima favorable para su desarrollo en la comunidad o comunidades que rodean a la organización. Los empleados hablan con sus amigos, familiares y conocidos sobre las excelentes o las pobres cualidades de la compañía para la que trabajan. Un clima favorable puede ayudar en los problemas de selección y, en ocasiones, para la distribución de sus productos.

En resumen, para el funcionamiento efectivo de la organización es necesario que muchos de sus miembros estén dispuestos a hacer más de lo que se especifica en su descripción de labores. Si el sistema siguiera al pie de la letra la descripción de

labores y el protocolo, muy pronto vararía. Deben existir muchos actos de cooperación mutua y anticipación a los objetivos de la organización para que un sistema sea viable.

Ahora bien, aunque estos tres principales tipos de comportamiento e incluso las subcategorías, están relacionados, no necesariamente son motivados por los mismos impulsos ni por las mismas necesidades. El patrón motivacional que atraerá y conservará a la gente en una organización no es necesariamente el mismo que conducirá a una alta productividad. Tampoco los motivos que rinden una alta productividad son invariablemente los mismos que mantienen relaciones de cooperación en interés de las metas de la organización. Por tanto, cuando hablamos de los sistemas y procedimientos de la organización que conducirán al cumplimiento de una misión, es necesario que especifiquemos el tipo de requisito del comportamiento que incluyen.

Tipo de patrones motivacionales

Es muy útil catalogar los posibles patrones motivacionales dentro de una organización bajo seis títulos principales. Antes de considerar sus modos específicos de operación, así como sus efectos, permítaseme describir brevemente los seis patrones motivacionales que parecen ser los más apropiados. Estos patrones son:

1. acatamiento de las normas legales o cumplimiento de las reglas
2. adecuado sistema de recompensas globales
3. recompensas individuales adecuadas
4. satisfacción intrínseca por el desempeño del papel
5. interiorización en las metas y valores de la organización
6. implicación de las relaciones del grupo

Cumplimiento de las reglas o acatamiento de las normas del sistema

El acatamiento de las normas constituye una importante base motivacional para ciertos tipos de comportamiento de la organización. Aunque la gente puede

acatar las reglas por diferentes razones, en este trabajo me refiero a un tipo común de razón, es decir, la aceptación generalizada de las reglas del juego. Una vez que la gente ingresa a un sistema, acepta el hecho de que su membresía implica cumplir con sus reglamentos. En nuestra cultura, en el transcurso del proceso de socialización, construimos la suposición de que debemos acatar las reglas del juego si queremos continuar jugando. Desarrollamos una disposición a desempeñar un papel, es decir, a desempeñar casi cualquier papel, de acuerdo con las normas establecidas por los sistemas de los que formamos parte.

Adecuado sistema de recompensas globales

Estos son los beneficios a que los individuos tienen derecho en virtud de pertenecer al sistema. Son las recompensas que se otorgan a todo el personal bajo determinada clasificación dentro de una organización. Como ejemplos podemos citar las prestaciones adicionales, las facilidades recreativas y las condiciones de trabajo que están disponibles para todos los miembros de un sistema o subsistema. Estas recompensas son instrumentales, puesto que proveen los incentivos para ingresar y permanecer en el sistema y, por tanto, tienen calidad de medio, o sea, son instrumentales para la satisfacción de las necesidades de la gente.

Recompensa instrumental aunada al esfuerzo o desempeño individual

Los sistemas de recompensas se aplican en forma de un manto que cubre a todos los miembros de un subsistema. Las recompensas individuales de carácter instrumental se obtienen por un desempeño notable; por ejemplo, en la industria se paga a destajo o se eligen individuos para otorgarles honores por sus aportaciones.

Satisfacciones intrínsecas por el desempeño de un papel específico

Aquí la gratificación no surge porque la actividad conduzca a ella o porque sea instrumental para obtener otras satisfacciones, como ganar más dinero, sino porque

la actividad es gratificadora en sí misma. El individuo puede considerar que su trabajo es tan interesante o del tipo que realmente desea hacer, que sería necesario emplear un gran atractivo financiero para que lo cambiara por un trabajo que congeniara menos con sus intereses. En muchas universidades es difícil contratar profesores para ocupar puestos administrativos (por ejemplo, rector de una facultad) porque muchos de ellos prefieren la enseñanza o la investigación. Este patrón motivacional está relacionado con las oportunidades que el papel de la organización otorga para la expresión de las habilidades y talentos del individuo.

Valores internos del individuo que abarcan las metas de la organización

Nuevamente, el individuo encuentra aquí que su comportamiento en la organización es una recompensa en sí, no tanto porque su trabajo le dé oportunidad de expresar su habilidad, sino porque considera las metas de la organización como si fueran las propias. La persona que obtiene gratificación por el hecho de ser un buen maestro sería igualmente feliz si enseñara en muchas instituciones, pero sería infeliz si fuera el administrador de cualquiera de ellas. La persona que se ha identificado con las metas de su universidad y sus problemas específicos, con sus potenciales y sus progresos, desea permanecer en esa universidad, y aún más, puede aceptar cualquier otro puesto que no sea el de maestro.

Satisfacciones sociales derivadas de las relaciones primordiales del grupo

Esta es una importante fuente de gratificación para los miembros de una organización. Una de las cosas que más echa de menos la gente cuando tiene que abandonar las organizaciones es compartir las experiencias con sus colegas, pertenecer a un grupo con el cual se habían identificado.

2.11 Teorías Sobre Liderazgo y Participación

Pocos temas en psicología de la organización han recibido tanta atención como el de liderazgo. Cualquier análisis que se haga de la naturaleza y motivación humanas nos lleva inevitablemente a considerar la forma cómo un líder y/o un dirigente debe manejar a sus subordinados. Por tanto, el liderazgo es en cierto sentido lo contrario de la motivación. Después de examinar con algún detalle las dificultades que se han encontrado para determinar la forma como un líder debe funcionar, hacemos una revisión de algunas de las teorías de liderazgo más importantes. No todas se discuten, sin embargo. Nos concentraremos en las teorías propuestas por *Fiedler*, *Vroom*, *Hersey* y *Blanchard* y por *Argyris*, pues representan una muestra que ilustra algunos de los contrastes de aproximación al problema de liderazgo más interesantes. De estas teorías surgen también algunos de los programas de entrenamiento práctico más bien pensados.

Examinaremos el problema del liderazgo como un conjunto de funciones y trataremos de ver la problemática en perspectiva concentrándonos particularmente en el problema de la conveniencia del liderazgo participativo – es decir, en qué medida debe un líder compartir el poder y la toma de decisiones con sus subalternos. La participación laboral es hoy un problema al que se le da mucha importancia en la psicología organizacional, más aún cuando algunos países han empezado a legislarlo. Se hace crítico comprender las implicaciones que la participación tiene para poder entender las condiciones bajo las cuales ésta puede o no conducir a mayor efectividad para la organización o mayor satisfacción por parte del empleado.

2.11.1 Con Énfasis En El Líder: La Teoría De Apareamiento De Líderes De Fiedler

Una de las teorías y programas de investigación sobre líderes de grupos orientados por tareas, más viejas y más discutidas, es la teoría de apareamiento de líderes de *Fiedler* (1967, 1971). Trabajando esencialmente con grupos cuyos líderes se podían claramente identificar y cuyo rendimiento se podía medir en forma precisa (equipos de básquetbol, cuerpos de bomberos en práctica de manguera al blanco, talleres de fundición y pequeñas cooperativas, por ejemplo), *Fiedler* desarrolló

primero una medida de la orientación básica del líder llamada LPC (Colega de Trabajo de Menor Preferencia). Al líder se le pide que piense en todas las personas con las que alguna vez ha trabajado y que luego seleccione la persona con la que tendría “más dificultad para trabajar bien”. Luego se le pide que describa a esa persona de acuerdo a 18 dimensiones bipolares tales como “agradable—desagradable”, “confiable—no confiable”. A cada adjetivo se le da un puntaje en términos de la medida en que el líder ve en el colega de trabajo menos preferencia (LPC) características negativas o positivas. Al líder con bajo LPC (con mayoría de puntajes negativos) se le ve como a un líder con alto LPC (con mayoría de puntajes positivos) se le ve como a un líder orientado primordialmente por la relación.

Fiedler considera que los líderes con bajo LPC se preocupan más por la realización de la tarea porque perciben a todo el que no trabaje bien, en términos muy negativos; en contraste, aquellos líderes con alto LPC se orientan más por la relación porque consideran valioso aún al colega de menor preferencia.

En los primeros estudios que *Fiedler* adelantó, mostró cómo a pesar de que los puntajes LPC absolutos se correlacionaban con el rendimiento de equipo, la tendencia general de las correlaciones era a ser muy bajas. Gradualmente, *Fiedler*, como todos los demás investigadores del liderazgo, descubrió que la relación entre el líder y el subordinado lo mismo que la naturaleza de la tarea influían en la correlación y el descubrimiento lo llevó entonces a proponer la siguiente teoría de contingencia:

❖ Si (a) el líder sostiene una buena relación con los miembros del grupo según el grado de aceptación que tenga, (b) el líder, debido a la naturaleza de su cargo, está investido de poder suficiente para castigar o premiar a sus subordinados y (c) la tarea es una tarea altamente estructurada gracias a que tiene objetivos claros, pocas soluciones correctas, pocas formas de realizarlas y criterios claros de éxito, entonces se dice que el líder se encuentra en una situación altamente favorable. Bajo estas condiciones, *Fiedler* consistentemente encontró correlaciones negativas entre el LPC y el rendimiento. En otras palabras, las situaciones altamente favorables al líder, producen los mejores resultados con líderes de bajo LPC (altamente orientados por la tarea).

❖ Si la situación es tan sólo moderadamente favorable al líder porque no hay tanta aceptación por parte de los miembros del grupo, o porque no existe tanto poder investido en el cargo o porque la tarea no es tan estructurada, entonces la correlación entre el rendimiento y el LPC tiende a ser consistentemente positiva. Esto sugiere que las situaciones moderadamente favorables al líder producen los mejores resultados si el líder tiene un alto LPC (orientado por la relación).

❖ Si la situación no le es favorable al líder porque los niveles de aceptación de poder investido en el cargo y de estructuración de la tarea son muy bajos, las correlaciones tienden a ser de nuevo negativas. Esto sugiere que las situaciones desfavorables al líder producen los mejores resultados con líderes bajos en LPC (orientados por la tarea).

Se debe anotar que el constructo de LPC de *Fiedler* es una característica, una orientación o un valor más o menos estable del líder y que produce desviaciones consistentes en la forma como el líder se comporta. Tal y como *Fiedler* lo propone, sin entrar a demostrarlo, el líder con LPC alto u orientado por la relación trata de realizar tareas desarrollando y manteniendo buenas relaciones interpersonales entre los miembros del grupo. En situaciones *altamente favorables* al líder pero caracterizados por un alto grado de control, esta persona tiende a despreocuparse de las relaciones y a gastar más tiempo tratando de serle agradable a su supervisor, a menudo olvidándose de sus subordinados. En contraste, un líder orientado por la tarea en esta misma situación favorable se siente tranquilo porque todo es claro y está bajo control, permitiéndole así buscar objetivos claros y supervisar cómodamente el progreso del grupo.

En situaciones *desfavorables* donde el líder tiene poco control, el líder con alto LPC y orientado por la relación decide no presionar a sus subordinados para que realicen una tarea y evitar así enojarlos o alienarlos. El líder con alto LPC se puede entonces preocupar tanto por propiciar relaciones entre los miembros del grupo que la realización de la tarea sufre como consecuencia. Por otro lado, el líder con bajo LPC y orientado por la tarea se siente en su elemento. Se impacienta con la situación

y la estructura, rápidamente ignora la resistencia y produce buenos resultados ayudándole al grupo a reducir su ambigüedad.

Situaciones *moderadamente favorables* que, por consiguiente, requieren que se le den relaciones y soluciones innovadoras a problemas relativamente menos estructurados, son en las que el líder, alto en LPC y orientado por la relación se siente mejor. En este tipo de situaciones, los líderes con bajo LPC se sienten fuera de lugar, le prestan poca atención a los problemas interpersonales del grupo, se preocupan demasiado por la tarea, y no producen como consecuencia tan buenos resultados.

Como el LPC es una orientación que se supone tiene cierta estabilidad, las implicaciones de este tipo de teoría son que los líderes deben descubrir su propia orientación y buscar luego una situación que se ajuste óptimamente a este estilo. Los líderes con bajo LPC deben buscar situaciones favorables o altamente desfavorables, o tratar de hacer que una situación sea más favorable y produzca los mejores resultados. En la misma forma, los líderes con alto LPC y orientados por la relación deben buscar o propiciar situaciones moderadamente favorables.

Fiedler, Chemers y Mahar (1976) han desarrollado un folleto de autoentrenamiento que le permite al lector determinar cuál es su LPC. El folleto, primero, le pide a la persona que diagnostique qué tan favorable es una determinada situación, analizando la relación entre líder y miembro del grupo, la estructura de la tarea y el poder relativo investido en el cargo, y lo invita luego a que determine en qué medida se ajusta ella a la situación. Si la medida de ajuste es muy pobre, el programa le ofrece instrucciones para crear una situación más favorable.

El punto *fuerte* de este modelo es que le presta atención explícita a cada uno de los componentes necesarios—al líder, a los subordinados y a la tarea. Le ayuda al líder a hacer un diagnóstico explícito basado en un análisis de sí mismo, de la tarea y de la relación líder-subordinado, y reconoce de entrada que el comportamiento del líder *no* es tan flexible. Al contrario, el problema del líder es cómo encontrar buena correspondencia entre sus propias características y las que la situación requiere.

Los puntos más *débiles* del modelo son, *primero* que las categorías de diagnóstico son complejas y a menudo difíciles de determinar—en la práctica puede

ser difícil determinar qué tan buenas deben ser las relaciones entre el líder y los subordinados, qué tan estructurada debe ser la tarea y qué tanto poder por cargo debe estar investido en el líder. *Segundo*, *Fiedler* no le presta mayor atención al diagnóstico de las características del subordinado.

Tercero, no se tiene en cuenta la competencia técnica real del líder o del subordinado. La teoría asume que ambos la poseen en forma adecuada.

Cuarto, la evidencia correlacional del concepto de apareamiento o correspondencia es muy pobre. Las correlaciones se dan, por lo general, en la dirección correcta pero a menudo son muy bajas y estadísticamente no significantes.

Finalmente, el concepto mismo de LPC es vago y las características de la gente con LPC alto o bajo apenas empieza a entender. En una revisión reciente de la investigación relacionada con la teoría de *Fiedler*, *Hosking* y *Schriesheim* (1978) cuestionaron seriamente aún las premisas más básicas de la teoría, observando que el LPC ni es estable ni se puede entender tan fácilmente y que las correlaciones básicas entre el LPC y los resultados situacionales son tan pobres que no ameritan las conclusiones *prácticas* que la teoría sugiere.

Ninguno de estos puntos débiles es fatal, pero tampoco han permitido que la teoría de *Fiedler* se convierta en una solución universal al problema del liderazgo.

2.11.2 Con Énfasis En La Tarea/Situación: La Teoría De Contingencia De Vroom

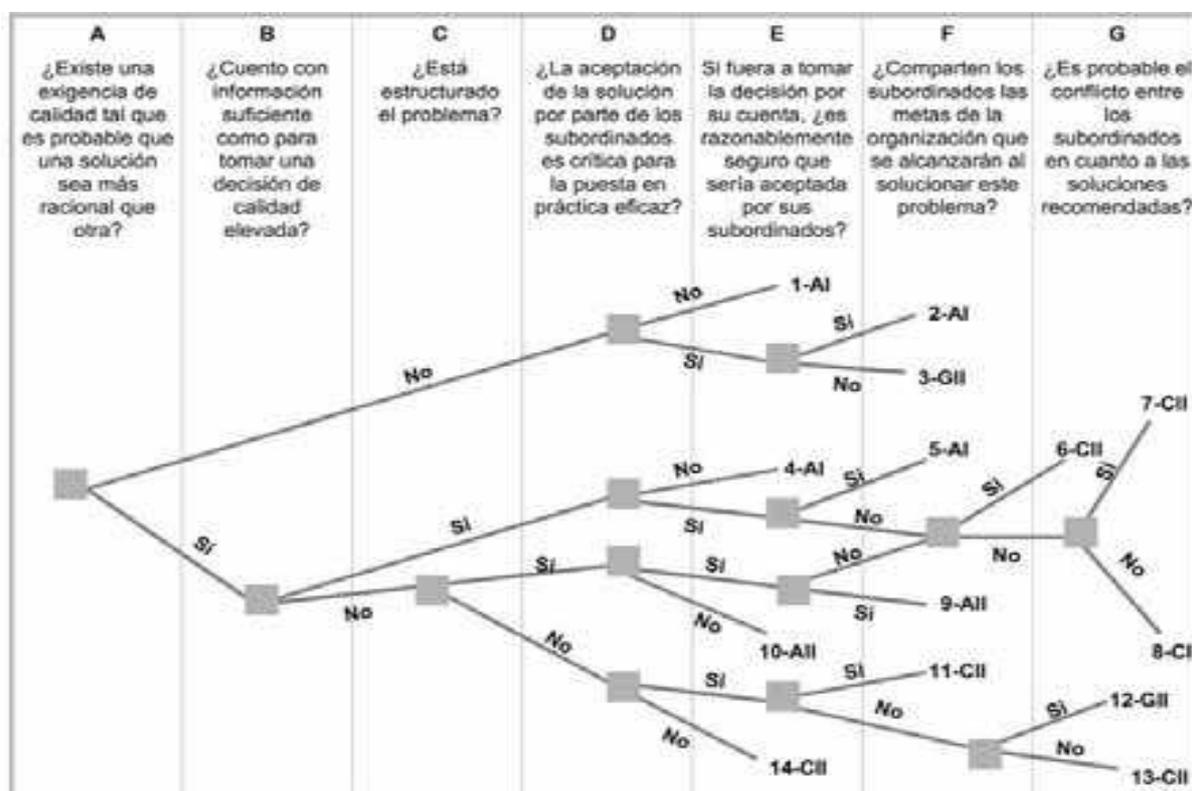
Mientras que la teoría de *Fiedler* empieza con una medida del líder (LPC), *Vroom* siempre se ha preocupado más por la tarea y por el subordinado. En una de las formulaciones más recientes de su teoría, *Vroom* (1975) empieza citando el resumen de 25 años de investigación del problema de liderazgo que hizo *Stogdill* (1948):

El patrón de características personales del líder debe tener alguna relación pertinente con las características, actividades y propósitos de sus seguidores...Se hace evidente entonces que un análisis adecuado del liderazgo incluye no sólo un estudio del líder sino también de las situaciones.²

² Stogdill, 1948, págs.. 64-65

Parte de las primeras investigaciones hechas por Vroom (1960) mostraron que un subordinado con cierto tipo de personalidad e involucrado en cierto tipo de tareas prefiere tener un líder *autócrata*. Este descubrimiento cuestionó el énfasis normativo de los estilos de liderazgo democrático y participativo del grupo *Michigan* (Likert, 1961; 1967). Basado en esta idea, Vroom propuso que el líder tiene la habilidad para variar su comportamiento en un continuo que va de un estilo altamente autócrata a uno altamente participativo, de tal manera que el problema de liderazgo puede, en realidad, reformularse, como el desarrollo de unos criterios de diagnóstico que le permitirían al líder decidir en qué situaciones puede mostrar un determinado tipo de comportamiento. Vroom distingue cinco puntos básicos a lo largo de esta dimensión, cada uno de los cuales refleja una opción conductual del líder (Vroom & Yetton, 1973):

Figura 3. Diagrama de flujo para el proceso de toma de decisiones.



TIPOS DE ESTILOS DE DECISION GERENCIAL

AI. Usted resuelve el problema o toma la decisión, utilizando la información disponible en ese momento.

AII. Usted obtiene de sus subordinados la información necesaria, luego decide cuál es la solución al problema. Puede o no contarles a sus subordinados cuál es el problema al tratar de recoger la información que ellos le van a suministrar. El papel que juegan en la toma de la decisión es claramente sólo el de proveer la información que usted requiere y no el de generar o evaluar alternativas de solución.

CI. Usted comparte individualmente el problema con algunos subordinados; recoge sus ideas y sugerencias sin llegar a reunirlos como grupo.

Luego usted solo toma una decisión que puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.

CII. Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo, recogiendo en forma colectiva sus ideas y sugerencias. Luego usted solo toma una decisión que puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.

GII. Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo. Juntos generan y evalúan alternativas y tratan de ponerse de acuerdo (llegar a un consenso) sobre la mejor solución. El papel que usted juega es como el de la “cabeza” de grupo. No trata de influir para que el grupo adopte “su” solución y está dispuesto a aceptar e implementar cualquier solución que cuente con el respaldo de todo el grupo.

Esta dimensión de decisión se acerca mucho al continuo del comportamiento de liderazgo propuesto inicialmente por *Tannenbaum y Schmidt (1958)*, pero va más allá al sugerir una forma específica de analizar problemas por medio de ocho preguntas de criterio ordenadas que un líder se puede hacer a sí mismo y un conjunto de reglas de decisión presentadas como un “árbol” de decisiones que lleva a la opción más deseable que se pueda emplear.

Estas siete preguntas están distribuidas de tal manera que el líder pueda analizar su situación problemática inmediata y que al contestar sí o no a cada

pregunta, pueda llegar a unas alternativas de decisión viables. Para muchos de los caminos que se pueden seguir en el “árbol” de decisión, la respuesta que se genera puede todavía reflejar una opción viable entre una alternativa esencialmente autocrática o esencialmente participativa. En ese caso, el líder puede determinar si quiere utilizar un modelo de “camino corto” para incrementar al máximo la eficiencia a corto plazo (utilizando una solución más autocrática) a un modelo de desarrollo más largo que aumente al máximo la habilidad del subordinado para aprender cómo resolver los problemas el mismo. Las correspondientes reglas de decisión que conllevan a alternativas viables se dan a continuación.

REGLAS DISEÑADAS PARA PROTEGER LA CALIDAD DE LA DECISIÓN

1. **La regla de información.** Si la calidad de la decisión es importante y si el líder no posee suficiente información o preparación para resolver el problema él solo, **A1** se elimina del conjunto de alternativas posibles. Si se utiliza, se arriesga una decisión de baja calidad.

2. **La regla de confianza.** Si la calidad de la decisión es importante y si no se puede confiar en que los subordinados hagan todos sus esfuerzos para resolver el problema según los fines de la organización, se elimina **GII**. Las alternativas que le eliminen al líder el control final de la decisión que se tome puede poner en peligro la calidad de la decisión.

3. **La regla del problema inestructurado.** En las situaciones en las que la calidad de la decisión es importante, si el líder no tiene la información o preparación necesarias para resolver el problema él solo, y si el problema es un problema inestructurado (es decir, no se sabe exactamente qué información se necesita y en dónde se puede localizar), el método que se utilice debe darle la oportunidad no sólo de recoger la información sino de hacerlo en forma eficiente y efectiva. Los métodos que aseguren la interacción entre los subordinados, con completo conocimiento del problema, tienen más posibilidad de ser más eficientes y de generar una solución de más alta calidad para el problema. Bajo estas condiciones **A1**, **AII** y **CI** se eliminan del conjunto de alternativas posibles. **A1** no prevee que el líder recoja la

información necesaria y **AII** y **CI** representan un medio más problemático, menos efectivo y menos eficiente, de hacer que la información tenga algún impacto en la solución de problemas, que los métodos que procuran esa interacción.

REGLAS DISEÑADAS PARA PROTEGER LA ACEPTACIÓN DE LA DECISIÓN

4. La regla de aceptación. Si la aceptación de la decisión por parte de los subordinados se hace indispensable para asegurar una implementación efectiva y no hay seguridad de que una decisión autocrática tomada por el líder sea aceptada, **AI** y **AII** se eliminan del conjunto de alternativas posibles. Ninguna de las dos le brinda al subordinado la posibilidad de participar y con ambas existe el riesgo de que no se acepten.

5. La regla del conflicto. Si la aceptación de la decisión por parte de los subordinados se hace indispensable, no hay seguridad de que una decisión autocrática pueda ser aceptada y entre los subordinados no existe acuerdo en cuanto a cuál pueda ser la solución apropiada, **AI**, **AII** y **CI** se eliminan del conjunto de alternativas posibles. El método que se utilice para resolver el problema debe permitirle a los que están en desacuerdo resolver sus diferencias con conocimiento completo del problema. Por tanto, bajo estas condiciones, **AI**, **AII** y **CI**, que no plantean la posibilidad de que los que se encuentran en conflicto resuelvan sus diferencias, se eliminan del conjunto de alternativas posibles. Si se utilizan, se corre el riesgo de que algunos subordinados no se comprometan con la decisión final que se tome.

6. La regla de justicia. Si no importa cuál sea la calidad de la decisión pero sí que ésta sea aceptada, sabiendo que la aceptación no va a ser el resultado de una decisión autocrática, **AI**, **AII**, **CI** y **CII** se eliminan del conjunto de alternativas posibles. El método que se utilice debe aumentar al máximo la probabilidad de aceptación, pues ésta es la única consideración importante para determinar la efectividad de la decisión. Bajo estas circunstancias, **AI**, **AII**, **CI** y **CII** que generan menos aceptación o compromiso

que **GII**, se eliminan del conjunto de alternativas posibles. Si se utilizan, se corre el riesgo de recibir menos aceptación de la decisión de la que se requiere.

7. La regla de prioridad en la aceptación. Si la aceptación de la decisión por parte de los subordinados se hace indispensable, no se puede asegurar con una decisión autocrática y a los subordinados se les puede tener confianza, **AI, AII, CI y CII** se eliminan del conjunto de alternativas posibles. Aquellos métodos que brindan igualdad de participación en el proceso de toma de decisiones pueden generar mayor aceptación sin sacrificar la calidad de la decisión. Si se utilizan otros métodos diferentes al de **GII** se corre el riesgo innecesario de que la decisión no sea aceptada completamente o que los subordinados no se comprometan con ella en la medida necesaria.

Por medio de estos conjuntos de reglas y del árbol de decisión, *Vroom* nos ha proporcionado una base lógica y clara para diagnosticar la situación de una tarea. Sin embargo, la pregunta de investigación más crítica que todavía no se ha resuelto satisfactoriamente es si un líder tiene en *realidad* la flexibilidad para variar su comportamiento según el conjunto de alternativas posibles. *Vroom* menciona dos tipos de evidencia: (1) lo que 500 gerentes de empresa de 11 países diferentes *dijeron* que hacían (es decir, por informes personales) para responder a una reciente situación de toma de decisiones; y (2) lo que los mismos gerentes dijeron que *harían* con respecto a unos problemas estandarizados que *Vroom* (1976) diseñó para efectos de entrenamiento. Basado en este tipo de información, *Vroom* descubre que los gerentes dicen ser muy flexibles y tener la capacidad de variar su estilo de acuerdo a las circunstancias. La diferencia *entre* ellos, en la medida en que utilizan cierto tipo de decisiones más que otros, fue menor que la variación observada *en* un gerente dado según el tipo de problemas. Como *Vroom* mismo lo observa, sin embargo, la información se basa en lo que la gente dice que haría en situaciones de liderazgo y no en el comportamiento observado, de tal manera que el problema de flexibilidad en situaciones reales de toma de decisiones queda sin resolver.

El programa de entrenamiento diseñado por *Vroom* le pide al grupo de gerentes que trabaje con un conjunto de problemas estandarizados y seleccionen

sus propias alternativas de solución. Cada una de estas alternativas se pone en el computador de tal manera que cada persona reciba retroinformación inmediata sobre (a) la solución correcta de acuerdo con la teoría; (b) el patrón de soluciones seleccionado por otras personas; y (c) el análisis del patrón de respuestas propio de cada persona que refleja prejuicios y violaciones a las reglas de decisión características. Las hojas de retroinformación se discuten luego en grupos que han venido trabajando con casos y que ya han logrado una comprensión conjunta de la teoría y del comportamiento del liderazgo observado en cada uno de ellos. La discusión en pequeños grupos es crucial para corregir las ideas preconcebidas que la gente tiene de su propia conducta.

Los modelos de *Fiedler* y *Vroom* constituyen los programas de entrenamiento en liderazgo más completamente trabajados en este momento.

¿En qué difieren? No tenemos todavía mucha evidencia comparativa empírica pero sí se pueden identificar algunas de las diferencias conceptuales más obvias. El modelo de *Fiedler* se ha construido teniendo como base una variedad amplia de situaciones de liderazgo en las que se utilizó un criterio muy estricto de efectividad de grupo. Mientras que los primeros estudios adelantados por *Vroom* se concentraron en tipos de situación similares, EL modelo actual se limita a permitir que el gerente en una organización describa su propia conducta en el contexto de problemas de decisión específicos. Los estudios de *Fiedler* basados en el comportamiento de liderazgo son, por tanto, mucho más amplios, y sus resultados tienen potencialmente más aplicación, pero como lo hemos ya anotado, los conceptos son también mucho más generales y vagos, especialmente en lo que respecta a los criterios utilizados para juzgar cada situación. *Vroom*, por otra parte, utiliza criterios muy específicos, describe la *conducta del líder* y ofrece una gama más variada de comportamientos específicos del líder para escoger. *Fiedler*, como ya lo habíamos dicho, hace énfasis en la orientación básica del líder—tarea versus orientación hacia la relación (Cajón A), mientras que *Vroom* se concentra en los requisitos específicos de comportamiento del líder que una tarea en particular requiere (Cajón C). Uno diría que el programa de entrenamiento basado en un autoanálisis y desarrollado por *Fiedler* no tiene tanto impacto como el programa de *Vroom* que se basa en el trabajo

en grupos pequeños y en retroinformación específica sobre la capacidad de diagnóstico de cada persona. Por otra parte, la tendencia que tiene *Vroom* a tratar las decisiones como decisiones discretas puede que no corresponda a muchas realidades situacionales que requieren que el líder muestre un cierto estilo o dé un ejemplo que no se puede reducir a alternativas de decisión específicamente discretas.

2.11.3 Con Énfasis En Los Subordinados: La Teoría Del Liderazgo Situacional De Hersey y Blanchard

Otro importante programa de investigaciones sobre el liderazgo marcó su comienzo en la década de 1940 en la *Ohio State University*, en donde los investigadores trataron de definir exactamente el tipo de comportamiento que en realidad exhibe un líder (*Hemphill, 1950; Stogdill & Coons, 1957*). Miles de descripciones conductuales se redujeron eventualmente a dos dimensiones independientes llamadas *estructura de iniciación* (esencialmente una orientación de la tarea) y *consideración* (esencialmente una orientación de la relación). El líder alto en estructura de iniciación le asignaría tareas a los miembros del grupo, haría énfasis en ceñirse a unos plazos para realizarlas, esperaría que cada empleado se ceñera a una rutina establecida, haría énfasis en la necesidad de superar a la competencia, le dejaría saber a todo mundo qué se espera de cada uno y cosas por el estilo. El líder alto en consideración, por otro lado, encontraría tiempo para conversar con los miembros del grupo, ser amable y accesible, ayudarle al subordinado con sus problemas personales, defenderlos, etc.

Esta dimensión se parece mucho a la de bajo y alto *LPC* de *Fiedler* y a la distinción que hace el grupo de *Michigan* entre el comportamiento gerencial centrado en la producción y el centrado en el empleado (*Katz, Maccoby & Morse, 1950*). Se debe anotar, sin embargo, que las dimensiones de *Fiedler* y *Michigan* son ambas dimensiones particulares con orientación de tarea y de empleado en los extremos opuestos de un solo continuo. Los estudios de *Ohio State* diseñaron deliberadamente las escalas para que fuesen independientes la una de la otra bajo el supuesto teórico

de que el líder puede ser alto o bajo en las dos dimensiones. Aún más, los estudios de *Ohio State* hacen énfasis particular en el *comportamiento* del líder más que en la actitud u orientación internas (Cajón A). Puede suceder que actitudinalmente uno pueda ser alto en orientación hacia la tarea o hacia la gente pero no poder controlar su comportamiento de tal manera que refleje igual atención a los dos problemas.

La investigación en dinámica de grupos sobre la emergencia del liderazgo en pequeños grupos (*Cartwright & Zander, 1960; Bales, 1958*) también había demostrado que para que un grupo trabajara eficientemente tenía que preocuparse por el logro de la tarea y por la constitución y fortalecimiento del grupo. **Bales** le dio a estas dos preocupaciones los nombres de dimensión de “tarea” y dimensión “socioemocional”. Descubrió también que a veces, distintos miembros tienen la tendencia de surgir como líderes en cada uno de los roles. Por consiguiente, es claramente posible establecer la necesidad de los dos tipos de comportamiento, pero no deja de ser cuestionable que una sola persona pueda exhibir cómodamente los dos tipos de conducta o que le sea posible preocuparse igualmente por los dos.

Hersey y Blanchard (1977) inician su análisis rechazando la idea de que existe un estilo de dirección ideal, porque toda la investigación que se ha hecho sobre estas dimensiones demuestra que un grupo productivo y satisfecho se puede encontrar bajo casi cualquier tipo de liderazgo (*Fleishman, 1973; Larson, Hunt & Osborn, 1975*). Su proposición básica es:

Entre más trate un gerente de adaptar su estilo de liderazgo a una determinada situación y a las necesidades de sus subordinados, más efectivo será en alcanzar los fines personales y organizacionales.

El énfasis que *Hersey y Blanchard* hacen en las necesidades del subordinado (Cajón B) contrasta mucho con la afirmación que hace *Fiedler* de que el líder debe encontrar situaciones que se adapten a su *propio estilo* y con la que hace *Vroom* en el sentido de que un líder debe adaptar su estilo a la naturaleza de la *tarea*.

Hersey y Blanchard definen cuatro estilos básicos de liderazgo, tal y como se ilustran en la Figura 4 y los denominan taquigráficamente *informativo* (comportamiento alto en tarea y alto en relación), *participativo* (comportamiento bajo en tarea y alto en relación) y *delegatorio* (comportamiento bajo en tarea y bajo en

relación). El liderazgo efectivo se define como la conducta apropiada para cualquier situación en un contexto más amplio. Hasta el momento, *Hersey y Blanchard* no difieren mucho de otros autores. Introdicen, sin embargo, ahora, otra variable, una dimensión clave del contexto – *la madurez* de los subordinados o su aprestamiento para *confrontar la tarea que se les ha encomendado*. La madurez, definida sólo en referencia a una tarea específica que el grupo tiene que realizar, es:

...la capacidad para fijar objetivos altos pero alcanzables (motivación de logro), la disposición y habilidad para asumir responsabilidad y la educación y/o la experiencia de un individuo o de un grupo.

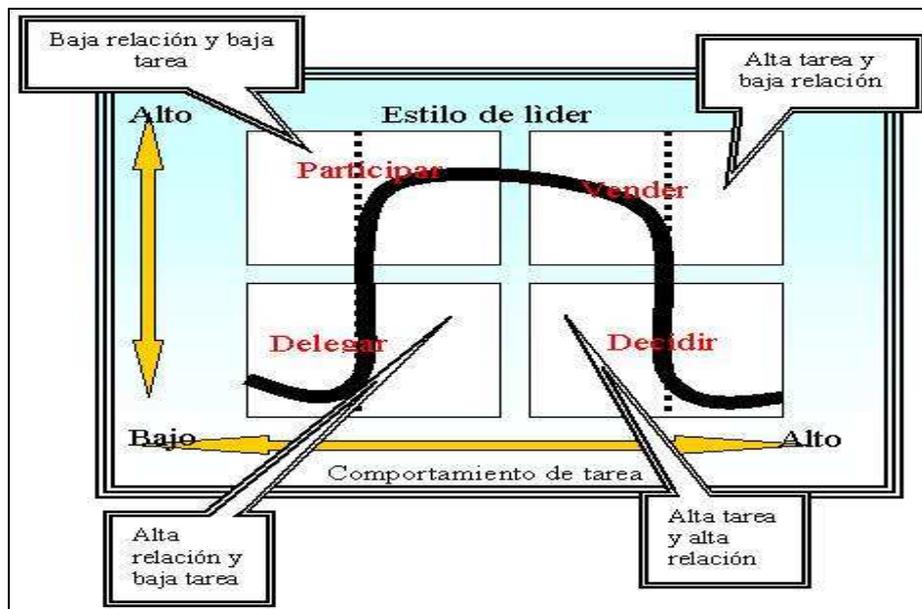


FIGURA 4. Estilos básicos de liderazgo.

Se debe anotar que esta definición de características del subordinado hace énfasis en la motivación y en la competencia y que se refiere no sólo a la madurez laboral –la habilidad y el conocimiento técnico para realizar el trabajo—sino también a la madurez psicológica—el sentido de confianza y respeto por sí mismo que hace posible que una persona se fije objetivos altos y asuma una responsabilidad. La teoría básica se puede formular ahora en los términos siguientes:

1. Si la madurez del subordinado es baja, el líder debiera ser alto en tarea y bajo en relación si quiere ayudarle al grupo a tener éxito y empezar a aprender.

2. A medida que el grado de madurez de los subordinados aumenta, el líder debiera empezar a rebajar en tarea y a aumentar en relación para ayudarle al grupo a ser más competente.

3. A medida que el grado de madurez del subordinado continúa aumentando, el líder debiera empezar a reducir su comportamiento de tarea y de relación, pues el grupo está ganando confianza y habilidad para trabajar por sí solo.

4. A medida que el grupo alcanza madurez, el líder puede continuar reduciendo el comportamiento de tarea y de relación, esencialmente delegarle tareas al grupo y esperar que las realicen.

Esta secuencia se ilustra en la Figura 5. A medida que la madurez aumenta de derecha a izquierda, el comportamiento del líder se mueve a lo largo de la curva en campana y a través de los cuadrantes. El énfasis que se hace en el aumento de madurez del subordinado, que debiera conducir finalmente al mínimo de comportamiento de tarea y de relación por parte del líder, hace que esta teoría sea muy diferente de otras que ignoran completamente, el talento y la habilidad (como lo hace *Fiedler*, por ejemplo) o asumen que es una propiedad estática. La secuencia de desarrollo propuesta por *Hersey y Blanchard* sostiene que la conducta apropiada del líder se da no sólo en función de las características del subordinado en general, sino también en función específica del estado de desarrollo del grupo. Si el líder quiere aumentar la madurez de su subordinado, el modelo sugiere que reduzca el comportamiento de tarea delegando más responsabilidad en ellos pero estando listo a aumentar el comportamiento de relación como refuerzo positivo para asegurar el éxito del grupo.

Para ayudar al entrenamiento de líderes, *Hersey y Blanchard* diseñaron un cuestionario (LEAD) con 12 situaciones en las que se ilustran diferentes grados de madurez del subordinado. Para cada situación la persona tiene que seleccionar una respuesta entre cuatro que representan los cuatro tipos básicos de comportamiento.

Cada persona puede tabular su puntaje y analizarlo, como se puede hacer en el programa de *Fiedler*, pero no es tan estructurado ni se puede utilizar el computador como en el programa diseñado por *Vroom*.

Lo más importante de esta teoría es que es más conceptual que empírica. El modelo pretende recoger los resultados de la investigación previa sobre liderazgo, pero es muy poca la investigación independiente que se ha hecho con relación al modelo mismo. El análisis de los niveles de habilidad y confianza del subordinado es una adición importante a la teoría sobre liderazgo, pues otras teorías no le prestan mayor atención a esta variable. La teoría tiene también un aspecto dinámico y evolutivo que no se encuentra en los otros modelos.

Por otra parte, los cuatro estilos de comportamientos del líder—informativo, persuasivo, participativo y delegatorio—se simplifican mucho y no se le presta mucha atención al problema de la flexibilidad de conducta. ¿Puede un gerente variar su comportamiento tal y como lo prescribe la teoría? Podría ser importante determinar si la utilización del cuestionario LEAD mejora nuestra comprensión de la relación entre líder y subordinado y si la investigación puede sostener sus proposiciones básicas.

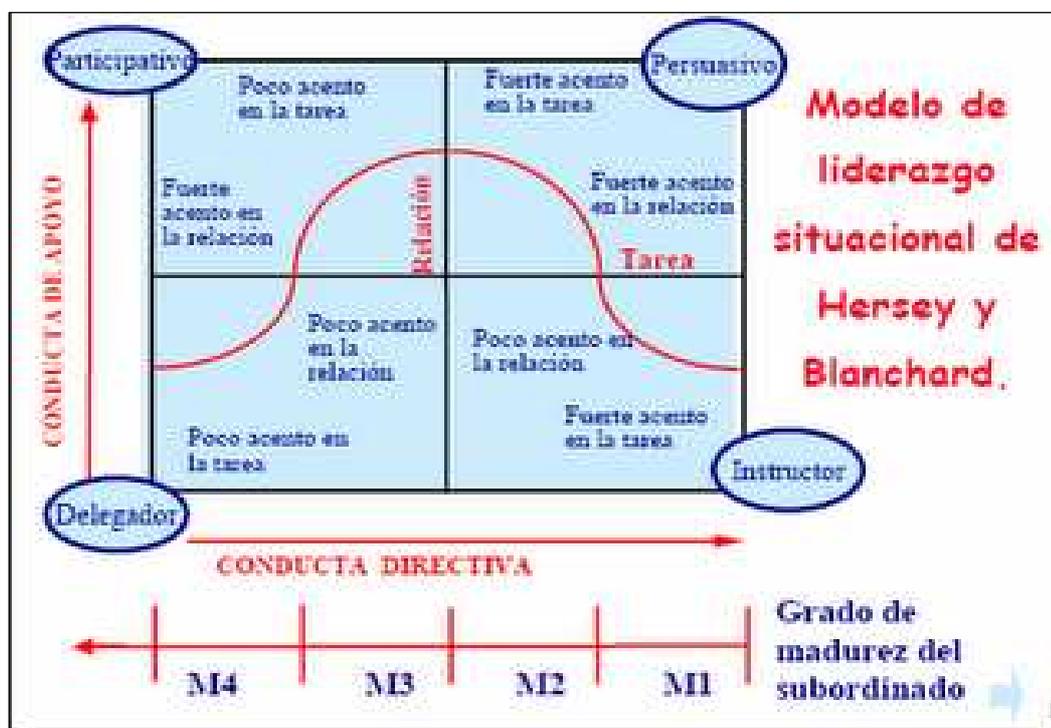


Figura 5. Lo que el comportamiento del líder debiera ser según el grado de madurez del subordinado

Un problema crucial de la teoría es que no existe todavía una medida sistemática o un instrumento de diagnóstico que permita medir la “madurez” real del subordinado. Dada la importancia central de ese concepto en el modelo, uno se hubiera imaginado que sus autores hubiesen desarrollado y validado un instrumento para medir esta variable. A pesar de que existen pruebas de que las características del subordinado no sólo pueden influir si no que influyen en el comportamiento del líder (Farris, 1969; Lowin & Craig, 1968), todavía no tenemos un conjunto de variables claramente definidas y medibles para analizar sistemáticamente esas características del subordinado (Cajón B).

2.12 Cómo Aumentar La Efectividad Organizacional

2.12.1 ¿En Qué Consiste La Efectividad Organizacional?

En esta investigación hemos utilizado el término *efectividad organizacional* pero no hemos querido definirlo debido a su inherente ambigüedad y complejidad. Si una persona, un grupo o cualquier sistema grande, como por ejemplo una organización, tiene un fin claramente definido, es posible medir el progreso que se hace para alcanzarlo. La efectividad se puede definir entonces en términos de la rapidez, costo y eficiencia de ese progreso. Sin embargo, cuando uno trata de dar esa definición, surgen inmediatamente dos problemas: Primero, qué sucede si la persona, el grupo o la organización, para empezar, escoge una meta inalcanzable – por ejemplo, tratar de batir el récord mundial en los 100 metros planos cuando no se tiene siquiera la habilidad básica para correr; o tratar de venderle un producto a un grupo de consumidores que no quieren ese producto. Segundo, casi nunca se encuentra una situación de la vida real en donde se busque un solo fin. Es característico de todos los sistemas humanos tener múltiples fines operando, por lo general, simultáneamente; entre ellos, sin embargo, las prioridades cambian

constantemente. El progreso que se hace hacia el logro de un fin se puede medir y esa medida por lo general se define como la *eficiencia* de la organización. Pero seleccionar las prioridades correctas entre esos fines y asegurarse que las *funciones* centrales de la organización se desempeñen, es un proceso complejo que se acerca al concepto de efectividad.

Las primeras teorías sobre la organización se contentaron con especificar fines o funciones de organizaciones simples, como por ejemplo aumentar al máximo las ganancias, brindarle a la sociedad algún producto útil, aumentar la productividad o alcanzar una moral de trabajo alta para los empleados.

Lo que le ha restado importancia a este tipo de criterios como medidas viables de efectividad es (1) el descubrimiento de que una organización aparentemente racional se comporta de tal modo que da la impresión de ser completamente ineficiente si el único criterio es aumentar las ganancias o la productividad, y (2) que una organización, en realidad, tiene múltiples fines y funciones; que algunos están en conflicto con otros y que la organización tolera esos conflictos y funciona a pesar de ellos. Por consiguiente, aumentar las ganancias puede racionalmente implicar un recorte en los costos laborales de producción pero esta acción puede traer como consecuencia una baja en la moral de los trabajadores. Baja moral implica alineación del trabajador y eventualmente también, peligro de huelgas o paros, lo que a su vez disminuye la producción y a la postre disminuye también las ganancias. El dilema de efectividad es, entonces, muy claro. ¿Es efectividad la habilidad para aumentar al máximo las ganancias a corto plazo (lo que requeriría una definición de “corto plazo”) o la efectividad tiene algo que ver con la habilidad para *mantener* las ganancias durante un período considerable en el que los conceptos de supervivencia y crecimiento sean más aplicables?

O, para tomar otro ejemplo, si nos imaginamos la organización como una universidad, un hospital universitario o una prisión, inmediatamente podemos mencionar varias funciones o fines, *primarios y esenciales todos*.

La universidad debe simultáneamente enseñar y producir conocimientos válidos a través de la investigación; el hospital universitario debe a la vez, atender y curar pacientes, y brindarle oportunidades de aprendizaje a internos y residentes; la

prisión debe asegurarse de que los criminales no estén en las calles pero al mismo tiempo, también, debe brindar oportunidades de rehabilitación. ¿Se juzga la efectividad de la organización por la forma como desempeña una de las funciones, cada una por separado o por la forma como las desempeña en algún tipo complejo de integración de funciones?

Una forma de resolver este dilema ha sido definir la efectividad de acuerdo a criterios sistémicos. Si se reconoce que todo sistema tiene múltiples funciones y que existe en un medio impredecible, la efectividad del sistema se puede definir como su *capacidad para sobrevivir, adaptarse, mantenerse y crecer*, independientemente de las funciones que desempeña. Varios autores, entre ellos *Argyris, Trist, Rice, Kahn y Bennis*, entre otros, han defendido explícitamente esta definición. Tal vez la posición más clara con respecto a los criterios de efectividad la presenta *Bennis* (1962) al introducir estas ideas en relación con la práctica común de medir resultados y satisfacción en un momento determinado e introducir el concepto general de “salud”:

Si vemos la organización como un conjunto de estructuras orgánicas y adaptables que permiten la resolución de problemas, entonces las inferencias que se hagan para determinar su efectividad, tienen que hacerse con base en los procesos que la organización utiliza para resolver sus problemas y no con base en medidas estáticas de algún resultado – a pesar de que este tipo de medidas sean útiles. En otras palabras, con una sola medida de satisfacción o eficiencia organizacional –tomada en un momento determinado de la vida de la organización – no se pueden identificar indicadores válidos de la salud de una organización.³

Bennis propone, entonces, tres criterios para determinar la salud organizacional, que se asemejan mucho a los que *Jahoda* (1958) propone para determinar la salud mental de una persona:

1. Adaptabilidad: La habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad a las exigencias cambiantes del medio.
2. Sentido de identidad: Conocimiento y visión, por parte de la organización, para determinar qué es, qué fines persigue y qué es lo que

³ Bennis, W. G. Revisionist theory of leadership. Harvard Business Review, 1961, 39, 26 y siguientes.

hace. Las preguntas que la organización se debe hacer, incluyen entre otras: ¿En qué medida los miembros de la organización entienden y comparten los fines que la organización persigue? ¿En qué medida la forma cómo la organización se percibe a si misma coincide con la percepción que otros tienen de ella?

3. Capacidad para ver la realidad: La habilidad para buscar, percibir en forma adecuada e interpretar correctamente las propiedades reales del medio, particularmente aquellas que son importantes para el funcionamiento de la organización.

4. Integración: Un cuarto criterio, comúnmente citado y que en efecto subyace a los demás, es un estado de “integración” entre las partes de la organización, de tal manera que no haya fines encontrados entre ellas.

Argyris (1964) considera de vital importancia este último criterio, y dedica buena parte de su investigación y de su literatura a identificar esas condiciones que permiten una integración de las necesidades de cada persona con los fines de la organización. Lo que él considera que no es muy saludable o muy efectivo para la organización son cosas como las restricciones en la producción, la competencia destructiva y la apatía que se traduce en satisfacción de las necesidades personales del empleado en detrimento de los fines de la organización. *McGregor* (1960) ha hecho planteamientos similares para defender la integración de los fines personales con los de la organización. De acuerdo con su teoría, si la empresa hace las cosas basadas en un conjunto más válido de supuestos sobre la motivación humana, puede integrar, más fácilmente, su preocupación por la producción con su preocupación por la gente. La efectividad organizacional, de acuerdo a *Blake y a Mouton* (1964), se logra cuando la empresa logra integrar esos dos aspectos.

Para sustentar esta teoría, estos dos autores desarrollaron programas de entrenamiento diseñados especialmente para ayudarle a la empresa a desarrollar este estilo gerencial. Finalmente, *Lawrence y Lorsch* (1967) señalan que el mejor criterio de efectividad organizacional es un óptimo grado de diferenciación e integración entre las subdivisiones más importantes de la organización.

Es decir, un criterio sistémico para determinar la efectividad organizacional debe ser un *criterio múltiple* que incluya la *adaptabilidad, el sentido de identidad, la capacidad para ver la realidad y la integración interna*.

En la medida en que la efectividad se pueda determinar con un criterio múltiple, es un error asumir que se pueda lograr efectividad con solo seleccionar la gente más capacitada y entrenarla para hacer el trabajo. Sería un error, también, asumir que se pueda lograr con solo establecer un contrato psicológico aceptable entre la organización y el empleado, con ofrecerle entrenamiento en liderazgo o con establecer la estructura organizacional más adecuada. La concepción sistémica nos plantea una forma diferente de ver el problema: Si la organización se ve como todo un sistema, *¿en qué forma se adecúa la organización a su medio? ¿Cómo obtiene información y cómo la procesa válidamente? ¿Qué mecanismos existen para traducir la información, particularmente la que señala cambios en el medio, a operaciones? ¿Qué tan flexibles son las operaciones internas para adaptarse a los cambios? ¿Cómo se puede mejorar la capacidad de adaptación de la organización?*

2.12.2 Condiciones Organizacionales Que Se Deben Dar Para Lograr Adaptabilidad Efectiva

Este capítulo se inició con algunos criterios generales sobre la efectividad o salud organizacional. Luego especificamos los procesos de adaptación que parecen ser necesarios, en un medio tan cambiante, para mantener o aumentar la efectividad, y se hizo una descripción del desarrollo organizacional como uno de los métodos más importantes para mejorar el proceso de adaptación. En esta última sección, me gustaría indicar las *condiciones organizacionales internas* que parecen ser necesarias para lograr una adaptación efectiva. En cierta medida el argumento se vuelve circular puesto que siempre se necesita que exista un cierto grado de salud para que se pueda mantener o aumentar. Las condiciones organizacionales que identifiquemos se tienen que parecer, por tanto, a los criterios de salud que se mencionaron antes.

Una buena adaptación requiere:

1.- La habilidad para recibir información y para comunicarla en forma confiable y válida.

2.- Flexibilidad y creatividad interna para hacer los cambios requeridos por la información obtenida.

3.- La integración y el compromiso con todos los fines de la organización.

De allí surge la motivación para cambiar cuando sea necesario.

4.- Un clima interno de respaldo, libre de amenazas, pues cuando alguien se siente amenazado se afecta el proceso de comunicación, se reduce la flexibilidad, se estimula la autoprotección y se disminuye la preocupación por el sistema en general.

5.- La habilidad para rediseñar continuamente la estructura de la organización de tal manera que pueda ser congruente con sus fines y tareas.

Estas cinco condiciones no son fáciles de lograr en sistemas complejos como lo son las grandes organizaciones, pero sí se pueden dar algunas indicaciones de cómo lograrlas. Me gustaría presentar algunas de ellas en términos de unas variables básicas que se presentaron en otros capítulos de esta investigación.

1. Si primero le echamos un vistazo al proceso de reclutamiento y socialización de los recursos humanos, ¿nos podemos preguntar si los métodos que se están utilizando actualmente para la selección, prueba y entrenamiento del empleado tienen la posibilidad de crear en él la imagen que la organización desea que se cree? Si estos métodos comunican indiferencia hacia las necesidades y capacidades personales, es posible que el empleado se dé cuenta desde el principio que no debe participar mucho, que debe rutinizar su trabajo y reaccionar a las exigencias de cambio sintiéndose amenazado y ansioso y no colaborando o comprometiéndose. Si la organización tiene verdaderas intenciones de garantizar efectividad a largo plazo, ¿no debiera entonces desarrollar un sistema para contratar y socializar

al empleado de tal manera que se sienta seguro, sienta que la empresa lo necesita, sienta que su trabajo es valioso y finalmente, se sienta positivamente comprometido con los fines de la organización? Aún más, ¿no debiera incorporar también, dentro del sistema de desarrollo profesional, la necesidad de que la persona crezca psicológicamente y pueda garantizar la flexibilidad y la creatividad que se pueda requerir en algún momento? Parecería que una de las formas más eficientes de garantizar una habilidad de adaptarse a un medio impredecible sea motivar a todos los miembros de la organización a que estén abiertos al cambio (es decir, al desarrollo), aún en detrimento de la eficiencia que se da a corto plazo.

2. Si miramos *la utilización del empleado y el contrato psicológico*, parecería evidente que si la organización espera que sus miembros se comprometan, sean flexibles y trabajen en procura de óptimas relaciones interpersonales en bien de la efectividad de toda la organización, en realidad les está pidiendo que moralmente participen en la empresa, que se comprometan con los fines de la organización y que los valore intrínsecamente. Es evidente que si la organización espera este tipo de compromiso, debe por su parte ofrecer incentivos y condiciones que sean consistentes con esa participación. La organización no puede lograr compromiso, creatividad y flexibilidad sólo con pagarle más al empleado, tiene que existir también la posibilidad de que éste pueda obtener incentivos de otra índole, como por ejemplo, más autonomía, más responsabilidad y más oportunidades de hacer cosas interesantes y de crecer psicológicamente.

Posiblemente, lo más importante que la organización puede hacer al respecto es desarrollar supuestos sobre la gente que se ajusten a la realidad. Esta acción, a su vez, implica que por lo menos existe la intención de determinar cómo es cada persona y qué espera de cada una de las etapas de su vida personal y profesional. Cuando se generaliza mucho sobre la gente, un gerente corre el peligro de equivocarse a la luz de la realidad empírica y peor aún, quizás, es posible que las generalizaciones se conviertan en un insulto para la gente: no se puede asumir que todo mundo es igual. Si el

gerente empieza a poner a prueba sus supuestos, no sólo empieza a desarrollar un método para darse cuenta de la realidad sino que empieza también a decirle a la gente que de veras se preocupa por ellos, disminuyendo así la posibilidad de que el empleado se sienta amenazado o insultado. A medida que los supuestos se acercan a la realidad, la empresa y sus prácticas de liderazgo empiezan a crear el tipo de clima organizacional que se requiere para procurar comunicación válida y confiable, esfuerzo creativo, flexibilidad y compromiso a más largo plazo.

3. Miremos el problema de las *relaciones grupales e intergrupales*. No cabe duda que los grupos son parte integral de cualquier organización y que la alternativa básica no es si tenerlos o no, sino cómo crear condiciones bajo las cuales los grupos trabajen en procura de los fines organizacionales y no en contra de ellos. Un aspecto de la solución se menciona en las primeras dos indicaciones, pues parece ser clara la evidencia de que si el empleado se siente amenazado, insultado y no muy apreciado, lo más seguro es que empiece a conformar grupos en *contra* de la empresa. Para evitar que esto suceda, por tanto, se requieren prácticas de manejo menos amenazantes que le permitan al empleado integrar sus necesidades personales con los fines de la organización.

Una segunda parte de la respuesta se encuentra en ofrecer entrenamiento que conduzca a liderazgo y afiliación de grupos efectivos. A pesar de que casi todo mundo tiene mucha experiencia con grupos, es muy posible que nunca nos hayamos preocupado mucho por identificar aquellos factores que hacen que los grupos sean más o menos efectivos. Si los miembros de una organización entienden mejor la forma como un grupo funciona, existe menos posibilidad de que se conformen grupos con mucha posibilidad de fracasar. Si se conforman grupos que puedan alcanzar algún grado de éxito psicológico y si este logro se percibe en parte como resultado de una buena administración, entonces es muy posible que el grupo empiece a trabajar en bien de los fines de la organización. Se necesita mucho más que buena intención para hacer que un grupo sea efectivo. Se requiere

conocimiento sobre cómo funciona y habilidad para manejar los procesos de grupo.

Cuando miramos los problemas de competencia entre los grupos, es evidente que la competencia entre unidades o grupos de una misma organización o sistema tienen que, a la larga, reducir la efectividad: la competencia produce comunicación distorsionada, mucha más presión para buscar conformidad y por tanto, menos flexibilidad y compromiso con los fines del subgrupo y no con los de toda la organización. El dilema es que la competencia produce también niveles altos de motivación y productividad. Tal y como se ha observado en muchos casos, sin embargo, cuando a una unidad se le invita a competir, las pérdidas a largo plazo representadas en el deterioro de la comunicación intergrupala y en la flexibilidad interna superan las ganancias, a corto plazo, obtenidas con el aumento en la producción. La organización debe desarrollar programas que obtengan motivación y compromiso en forma integral, que mantengan abiertos los canales de comunicación entre los grupos, que se mantenga la preocupación por la actuación de toda la organización y no la del individuo o subgrupo, y que permita que los conflictos se puedan confrontar y resolver. Como es muy difícil resolver un conflicto intergrupala es preferible evitarlo por todos los medios.

4. Uno de los aspectos más difíciles del *diseño de una organización* es cómo hacer que las personas más indicadas den la información adecuada sobre las tareas que se tienen que realizar, en el momento más oportuno, y bajo las actitudes y prácticas de resolución de problemas más apropiadas. El problema del diseño y estructura de la organización está, por consiguiente, completamente ligado con los procesos que se utilicen para manejar a la gente en cualquier tipo de estructura que se seleccione. Para mantenerse saludable, una organización debe ver el problema del *rediseño* perpetuo de su estructura como un mecanismo esencial de adaptación, a pesar de que es también el más difícil y frustrante, pues reestructurar es lo que más energía y tiempo consume.

5. Finalmente, démosle otro vistazo al problema de *liderazgo*. Primero, el liderazgo se puede ver como una función de la organización y no como una característica del individuo. Se puede distribuir entre los miembros de un grupo o de una organización y no está investida automáticamente en un jefe o en quien la autoridad se haya depositada. El buen liderazgo y la buena afiliación, por tanto, se mezclan en una organización efectiva. La tarea de ayudarle al grupo a lograr sus objetivos le corresponde al líder tanto como al miembro de la organización.

Segundo, el liderazgo organizacional tiene una obligación única: manejar las relaciones entre un sistema y su medio, particularmente en lo que se refiere a la función central de fijarle metas a la organización y definir valores y normas sobre las cuales la organización debe básicamente desarrollar su sentido de identidad. Esta función la tienen que desempeñar aquellos miembros que están en contacto con el entorno de la organización y el medio, y quienes tienen el poder de trazarle políticas a la organización. Esta es una responsabilidad crítica que recae por lo general en los más altos ejecutivos de la organización. Si la organización no se ha fijado metas muy claras y no puede desarrollar un sentido de identidad, no existe nada con lo cual alguien se pueda comprometer o sobre lo que algo se pueda comunicar. Al mismo tiempo, los altos ejecutivos no tienen que *imponer* metas e identidad unilateralmente. No existe razón por la que la organización no pueda fijar metas y lograr una identidad con la colaboración y participación de cada miembro de la organización, si así lo decide. Lo que los altos ejecutivos deben hacer es garantizar que en alguna forma se fijen las metas aunque tengan la posibilidad de escoger entre diversas formas para lograr que esto se haga.

He tratado de proponer una estrategia, para lograr efectividad organizacional, basada en buena comunicación, flexibilidad, creatividad y verdadero compromiso psicológico. Estas condiciones se tienen que dar (1) utilizando prácticas de reclutamiento, selección y socialización que estimulen a la gente en vez de desmotivarla; (2) facilitando relaciones psicológicas más realistas con base en un contrato psicológico realista y en el reconocimiento

de que existen cambios de desarrollo en la gente; (3) procurando una acción de grupo efectiva; (4) procurando el rediseño perpetuo de las estructuras de la organización; y (5) procurando mejor liderazgo en términos de las actividades de fijación de metas y definición de valores. El argumento no se basa en el supuesto de que esto es bueno para la gente o que la va a hacer sentir mejor. El argumento es más bien, que los sistemas abiertos funcionan mejor si sus miembros se comunican mejor entre ellos, se sienten más comprometidos y son más flexibles y creativos.

2.13 Calidad de Vida Laboral

¿Qué es la **calidad de vida laboral (CVL)**?

✓ Cuando hablamos de calidad de vida laboral nos referimos al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. Con la finalidad básica de crear un ambiente que sea excelente para los empleados, además de contribuir a la salud económica de la organización.

✓ El término se refiere a la condición favorable o desfavorable de un ambiente laboral general para el personal.

Los programas de **CVL** son otra forma en que las organizaciones reconocen su responsabilidad en desarrollar empleos y condiciones laborales que sean excelentes tanto para el personal como para la salud económica de la organización. Los elementos de un programa **CVL** típico incluyen muchos temas bajo el área general del comportamiento organizacional de apoyo: comunicaciones abiertas, sistemas de compensación equitativa, interés por la seguridad laboral, carreras satisfactorias para los empleados, un supervisor comprensivo y la participación en la toma de decisiones.

Muchos programas **CVL** iniciales se centraban en el enriquecimiento del puesto, que es un tema importante en esta sección. Además de mejorar el sistema laboral, los programas **CVL** destacan usualmente el desarrollo de las habilidades de

los empleados, la disminución de la tensión ocupacional y el desarrollo de más relaciones de cooperación entre los empleados y la administración.

La calidad de vida laboral constituye un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, que se centraba principalmente en la especialización y eficiencia para la realización de tareas pequeñas. A medida que evolucionó, fue utilizando la división total del trabajo, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar su objetivo de eficiencia. Con esto se pretendía disminuir los costos por medio de empleados que realizaban trabajos repetitivos y no calificados. Sin embargo, surgieron muchas dificultades del diseño laboral clásico. Había una división excesiva de las tareas. Los trabajadores se aislaban socialmente de sus compañeros porque sus trabajos altamente especializados debilitaban su interés general en todo el producto. Los trabajadores no se sentían orgullosos de su trabajo y se aburrían en sus empleos. Las necesidades de orden superior quedaban insatisfechas. El resultado era una tasa más alta de rotación y absentismo, disminución de la calidad y trabajadores aislados. El conflicto surgía con frecuencia cuando los trabajadores trataban de mejorar sus condiciones y las organizaciones no respondían adecuadamente.

La causa real era que, en muchos casos, el trabajo mismo simplemente no era gratificante.

Un factor que aumentaba el problema era que los trabajadores mismos estaban cambiando. Tenían más estudios, una mejor posición económica (en parte debido a la eficacia del diseño laboral clásico) y más independientes. Comenzaron a satisfacer sus necesidades de orden superior más allá de sólo ganarse el sustento. Ahora, los empleadores tenían dos motivos para rediseñar los puestos y las organizaciones para lograr una mejor **CVL**:

- Originalmente el diseño clásico no atendía adecuadamente las necesidades humanas.
- Las necesidades y aspiraciones de los trabajadores mismos estaban cambiando.

Trabajo humanizado a través de la **CVL**

Una opción que se presentó fue rediseñar los puestos para que tuvieran las características que el personal deseaba y rediseñar las organizaciones para que tuvieran las características que el personal deseaba. Este enfoque trata de mejorar la **CVL**. Existe la necesidad de dar a los trabajadores más que un reto, más que una tarea, más oportunidades de aplicar sus ideas.

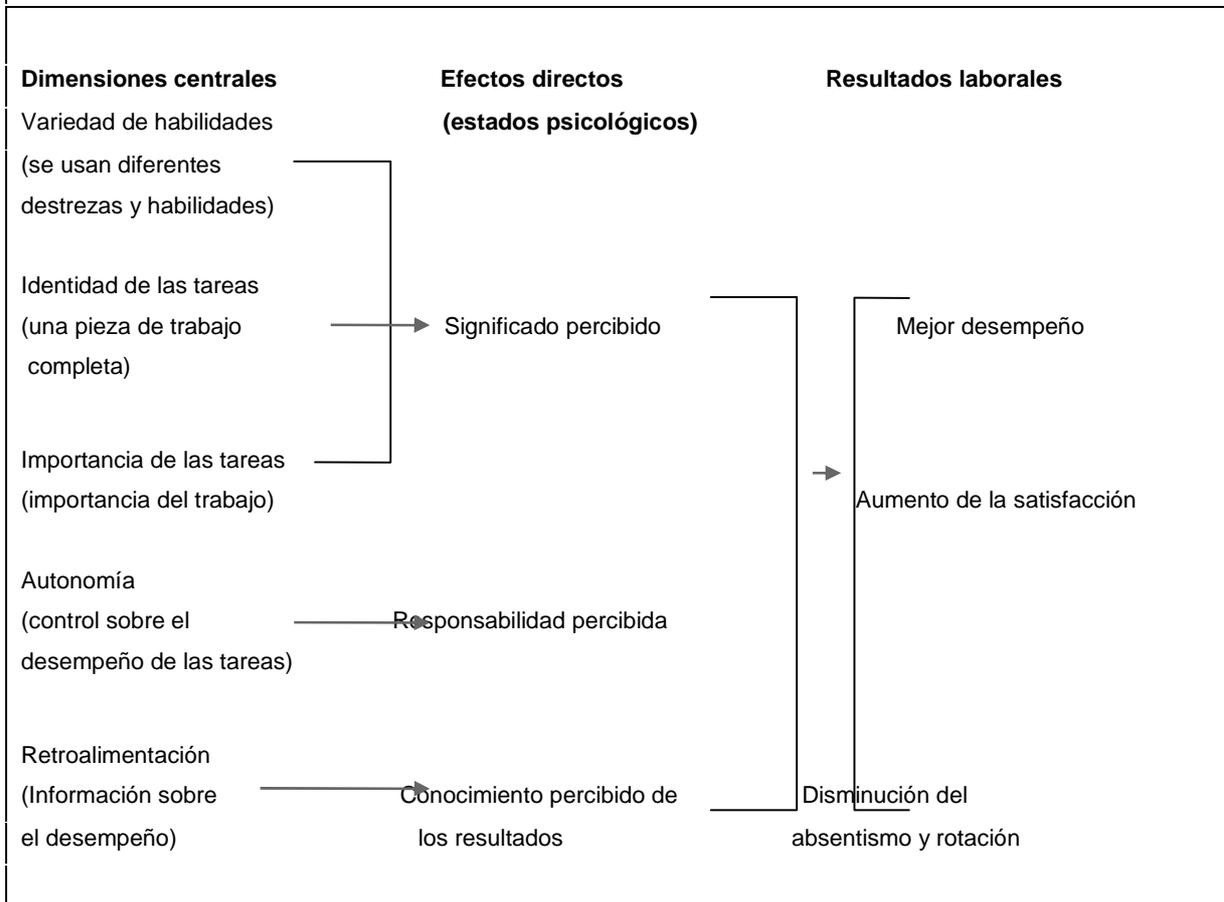
*Una mayor atención a la **CVL** proporciona un ambiente de trabajo más humano.* Intenta atender las necesidades de orden superior de los trabajadores, así como sus necesidades más básicas. Trata de emplear las mejores habilidades de los trabajadores y proporcionar un ambiente que los motive a mejorar sus habilidades. La idea es desarrollar los recursos humanos, no simplemente utilizarlos. Además, el trabajo no debe tener condiciones excesivamente negativas. No debe colocar a los trabajadores bajo una tensión indebida. No debe dañar ni degradar su humanidad. No debe ser amenazante ni excesivamente peligroso. Por último, debe apoyar, o por lo menos no deteriorar, las habilidades de los trabajadores para desempeñarse y en otros roles de la vida, como ciudadano, cónyuge y padre. Es decir, *el trabajo debe contribuir al progreso general de la sociedad.*

Agrandamiento del puesto en contraste con enriquecimiento del puesto

El interés actual en la calidad de vida laboral se fomentó a través de acciones para cambiar el alcance de los puestos de los trabajadores con la intención de motivarlos. El **alcance del puesto** tiene dos dimensiones: amplitud y profundidad. La **amplitud del puesto** es el número de tareas diferentes que están bajo la responsabilidad directa de un individuo. Varía de muy limitada (una tarea que se lleva a cabo de manera repetitiva) a amplia (varias tareas). Los empleados que tenían un puesto con una amplitud muy limitada recibían en ocasiones una variedad de tareas más amplia. Con el fin de reducir su monotonía; este proceso se denomina **agrandamiento del puesto**.

Su efecto sobre la cantidad del trabajo es menos confiable. Muchos empleos administrativos y de oficina, así como de manufactura, son con frecuencia deficientes en algunas dimensiones centrales. Aunque existen enormes diferencias individuales sobre la manera en que los empleados reaccionan a las dimensiones centrales, el empleado típico la considera básicas para la motivación interna. La figura 6 muestra estas dimensiones y sus efectos, los cuales se analizan brevemente a continuación.

Figura 6. Cómo las características centrales del puesto afectan los resultados laborales a través de tres estados psicológicos



Variedad de habilidades

Una dimensión central es la variedad de las habilidades que se usan en el puesto. La **variedad de habilidades** permite a los empleados realizar diferentes

operaciones que requieren a menudo diferentes habilidades. Difiere de la amplitud del puesto presentada anteriormente, ya que un puesto agrandado puede usar las mismas destrezas en diferentes tareas o productos. La necesidad de cierta variedad se ilustra por medio de la siguiente anécdota:

En México, una turista se detuvo en el taller de un tallador de madera para preguntar el precio de una silla tallada a mano. El tallador respondió, “50 pesos”. La turista dijo que le gustaba la silla y que deseaba tres más exactamente como esa. Esperando recibir un descuento por la cantidad, preguntó, “¿Cuánto es por cuatro sillas?” El tallador respondió, “250 pesos por cuatro sillas”. Impresionada porque el precio unitario por cuatro sillas era mayor que el precio de una silla, la turista preguntó por qué. El tallador contestó: “señorita, es muy aburrido tallar cuatro sillas exactamente iguales.”

Los empleados consideran más desafiantes los puestos que son altos en variedad debido a la gama de destrezas involucradas. Estos puestos también mitigan la monotonía que surge de cualquier actividad repetitiva. Si el trabajo es físico, se utilizan diferentes músculos, de tal manera que un área muscular no esté sobretrabajada y cansada al final del día. La variedad proporciona a los empleados un mayor sentido de competencia porque pueden desempeñar diferentes tipos de trabajo en formas distintas.

Identidad de las tareas

Una segunda dimensión central del puesto es la **identidad de las tareas**,

Que permite a los empleados llevar a cabo una pieza de trabajo completa. En el pasado, los empleados individuales trabajaban en una parte tan pequeña de todo el trabajo que no podían relacionar sus esfuerzos con ningún producto. No tenían ningún sentido de conclusión o responsabilidad por el producto en su totalidad. Cuando las tareas se amplían para fabricar todo un producto o una parte identificable de éste, entonces se ha establecido la identidad de las tareas.

Importancia de las tareas

Una tercera dimensión central es la **importancia de las tareas**. Se refiere a la cantidad de impacto, percibida por el empleado, que el trabajo produce en otras personas. El impacto puede ser sobre otros empleados de la organización, como cuando el trabajador lleva a cabo un paso importante del proceso de trabajo, o sobre personas que no forman parte de la empresa, como cuando el trabajador ayuda a fabricar un instrumento médico para salvar vidas. El punto clave es que los trabajadores deben creer que realizan algo importante en su organización, la sociedad, o ambas.

Autonomía

Una cuarta dimensión central es la **autonomía**. Es la característica del puesto que da a los empleados cierta discreción y control sobre decisiones relacionadas con el puesto y parece ser fundamental para crear un sentido de responsabilidad en los trabajadores. Aunque están dispuestos a trabajar dentro de los amplios límites de una organización, los trabajadores también insisten en tener cierto grado de libertad. La autonomía se ha vuelto importante para muchas personas. La práctica de la administración por objetivos (APO) es una forma de establecer mayor autonomía porque ésta da a los trabajadores mayor libertad para establecer sus propias metas y seguir planes para lograrlas.

Retroalimentación

Una quinta dimensión central es la **retroalimentación**. La retroalimentación se refiere a la información que dice a los trabajadores qué tan bien se están desempeñando. Puede provenir directamente del trabajo mismo (retroalimentación de las tareas) o la administración y otros empleados la pueden proporcionar verbalmente. Puede ser positiva o negativa, pero es mejor cuando se equilibra apropiadamente. Debe ser temprana y continua más que tardía y esporádica. La idea de la retroalimentación es simple, pero muy significativa para los trabajadores. Puesto que invierten una parte considerable de sus vidas en su trabajo, desean conocer su desempeño. Además, necesitan saberlo con

frecuencia porque reconocen que el desempeño varía y la única forma en que pueden realizar ajustes es conociendo su desempeño actual.

El enriquecimiento aumenta la motivación

El grado en que las cinco dimensiones centrales están presentes en los puestos debe evaluarse antes de llevar a cabo el enriquecimiento de los puestos. Un directivo estudia los puestos para evaluar qué tan bajos o altos están en variedad de habilidades, identidad de las tareas, importancia de las tareas, autonomía y retroalimentación, a menudo en comparación con el nivel deseado de cada una. Los empleados necesitan participar en esta evaluación, ya que sus *percepciones son de gran importancia*.

Después de recabar los datos (generalmente por medio de una encuesta), es posible calcular un índice general para un puesto. Este índice general indica el grado en el que el puesto se percibe como significativo (una combinación de variedad, identidad e importancia), fomenta la responsabilidad (autonomía) y proporciona información sobre los resultados (retroalimentación).

Entonces, los administradores pueden tomar medidas para aumentar uno o más de los cinco factores para enriquecer el puesto. Los puestos que se han enriquecido aumentan la probabilidad de generar una alta motivación, siempre que los empleados

- Tengan conocimientos y habilidades adecuados
- Deseen aprender, crecer y desarrollarse
- Estén satisfechos con su ambiente de trabajo (no se distraen por factores de higiene negativos)

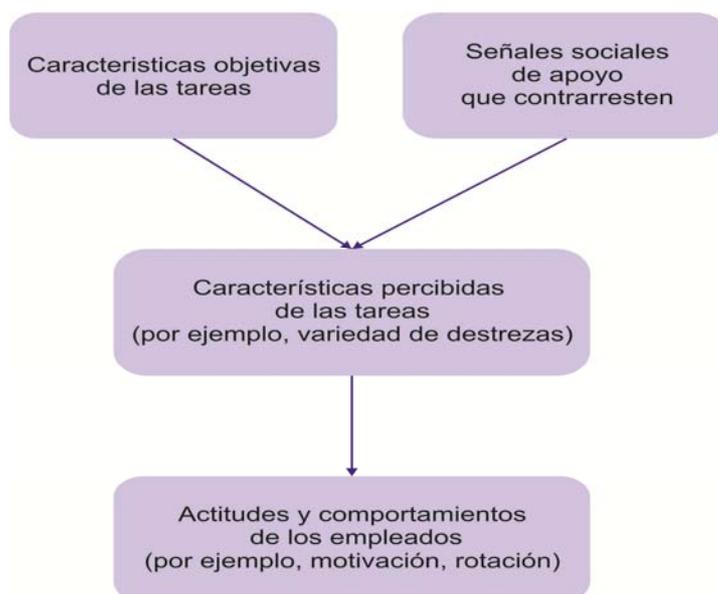
La mayoría de los intentos de enriquecimiento del puesto se han conducido en operaciones de manufactura, pero muchos se han realizado también en bancos, empresas aseguradoras y otras organizaciones de servicio.

Las señales sociales afectan las percepciones

No todos los intentos para enriquecer los puestos han sido tan exitosos. En algunos casos, los empleados no reportan cambios significativos en sus percepciones de las características centrales después del enriquecimiento del puesto a pesar de la evidencia objetiva de que el puesto se modificó realmente. Esto ha producido una enorme frustración tanto en los especialistas en diseño de puestos como en los administradores.

Una explicación de la falta de cambios pronosticados para el enriquecimiento reside en la presencia de *señales sociales*, las cuales son con frecuencia porciones sutiles de información que los trabajadores reciben de su ambiente social. Estas señales sociales provienen de compañeros de trabajo, líderes y otros miembros organizacionales, clientes y familiares. Como ilustra la figura 7, las señales sociales sirven para apoyar o contrarrestar la dirección de las características objetivas de las tareas.

Figura 7. Las señales sociales afectan las reacciones de los empleados a las tareas



La clave para el enriquecimiento del puesto reside en cómo los empleados usan las señales sociales que proporcionan sus colegas y otras personas para adquirir una percepción propia de sus empleos. Esta actividad, denominada **procesamiento social de la información**, abarca tres elementos. En primer lugar, los colegas sugieren *cuál* de las características del puesto es importante para ellos (como cuando una trabajadora llamada Kaitlin afirma: “Aquí, ¡la única cosa que me interesa es la cantidad de control que tengo permitida!”). En segundo lugar, pueden ofrecer su modelo personal respecto al *valor* relativo de cada dimensión central (como cuando Lynn sugiere a Dan: “Yo valoro más la variedad de habilidades y la retroalimentación, y doy a los otros tres factores un valor pequeño”). En tercer lugar, los colegas pueden proporcionar señales directas o indirectas sobre su propia *opinión* de las dimensiones (como cuando Alan comenta: “A pesar de lo que argumenta la administración, aún no creo que mi puesto sea muy importante”).

Un enfoque integrado al diseño de puestos sugiere que los administradores deben centrarse en manejar el contexto social de los cambios realizados en los puestos, así como el proceso mismo de enriquecimiento objetivo del puesto. Deben descubrir qué grupos son fuentes importantes de señales sociales, usando quizá grupos de debate, para reforzar las tendencias iniciales de un empleado con el fin de evaluar los cambios realizados en los puestos de manera positiva. Los administradores también pueden crear expectativas (en las mentes de los empleados y sus colegas) con respecto a que los puestos enriquecidos tendrán más de ciertas dimensiones y, por lo tanto, serán más satisfactorios.

2.14 Productividad

La productividad es el resultado que obtiene la empresa al trabajar con calidad. Para determinar su efecto, es necesario tomar en consideración no sólo el impacto económico, sino también la trascendencia en las condiciones de vida de su personal y del público en general.

Como resultado de lo anterior podemos considerar que productividad es: el beneficio integral que obtiene la empresa y sus trabajadores, al satisfacer las necesidades de sus clientes y contribuir al desarrollo social y económico de su país.

La estructura de la productividad empresarial se encuentra integrada en términos generales por las técnicas, metodología y estrategias que se mencionan a continuación y que se tratan con el detalle necesario a continuación.

La base inicial que debe tener toda empresa para alcanzar el nivel de productividad establecido, es contar con una adecuada organización que le permita lograr un mejor aprovechamiento de sus recursos y optimizar el desarrollo de sus actividades, tomando en consideración aspectos como los siguientes:

- Objetivos de calidad de la empresa
- Recursos operativos
- Valores de calidad
- Liderazgo de calidad
- Estructura organizativa
- Elaboración de un manual de calidad
- Política general de calidad

Figura 8. Beneficios personales de la calidad



Al término *productividad* se han atribuido una gran variedad de significados, por ello con frecuencia se le ha usado ambiguamente; sin embargo, en la actualidad

se acepta como una relación entre los bienes o servicios producidos, y los factores o insumos empleados para ello. El índice así obtenido expresa el grado de aprovechamiento de los recursos y es, por tanto, un indicador de eficiencia al producir un bien o servicio.

La definición de productividad puede darse en función de todos los factores que intervienen en los procesos considerados, aunque también puede referirse a un solo factor en particular. El índice que relaciona al total de producción entre todos los factores productivos se denomina productividad global o total. En cuanto a índices parciales o particulares puede hablarse de productividad del trabajo, del capital o de las inversiones.

La productividad, por excelencia es indicadora de la eficiencia (técnica o económica, según el tipo de unidades empleadas en su evaluación), midiendo, para un cierto periodo de tiempo, la relación entre la producción obtenida y la cantidad de factores empleados para obtenerla.

La definición del diccionario es:

“Calidad de productivo. Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etcétera”.

De acuerdo con esta definición, la productividad se refiere a cualquier factor productivo, usualmente empleada a la mano de obra, medida como un cociente ante las unidades de producto obtenidas y las horas empleadas.

Productividad significa producir más para una cierta cantidad de factores, lo que implica menores costes por unidad de producto. Los incrementos no deben ir en detrimento de otros objetivos como calidad y servicio, pues ello dañaría la demanda y reduciría o anularía los efectos deseados.

Efectividad, eficiencia y eficacia

➤ **Efectividad.** Es la obtención de los resultados comparados con respecto a otra institución en forma ponderada, dependiendo del tamaño de la misma.

➤ **Eficiencia.** Se logra cuando se obtiene un resultado deseado con el mínimo de insumos.

“Virtud para lograr algo, relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado”.

En general es el realizar una actividad en la mejor manera, aprovechando al máximo los insumos para la obtención de un producto o servicio en el tiempo esperado con buenos resultados.

➤ **Eficacia.** Es la obtención de los resultados deseados, y puede ser un reflejo de cantidades, calidad percibida o ambos.

“Virtud, actividad, fuerza”.

Por todo lo anterior podemos decir que ésta es el impulso o la cualidad de realizar algo para obtener un resultado.

Medición de la productividad

Después de conocer el significado de dichas palabras podremos orientarnos a la productividad como un concepto numérico, el cual plantea una problemática amplia y compleja con tres aspectos fundamentales:

- a) **Imputación** o determinación de cómo los distintos factores contribuyen a la obtención del producto
- b) **Medida** o elección del tipo de unidades a utilizar en el cálculo

- c) **Formulación** de la relación a emplear, en función del objetivo concreto planteado.

Para asegurarse de que la medición de la productividad abarque lo que la compañía trata de lograr con respecto a temas tan vagos como la satisfacción de los clientes y la calidad, algunas empresas redefinen la productividad como sigue:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{EFICACIA}}{\text{EFICIENCIA}} = \frac{\text{VALOR PARA EL CLIENTE}}{\text{COSTO P/PRODUCTOR}}$$

Fórmulas de productividad total: cociente entre la producción y todos los factores empleados.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCTO}}{\text{INSUMOS}} = \frac{\text{BIENES / SERVICIOS}}{\text{TODOS LOS RECURSOS}}$$

Fórmulas multifactoriales: relacionan la producción final con varios factores, normalmente trabajo y capital.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCTO}}{\text{TRABAJO+CAPITAL+ENERGÍA}} = \frac{\text{PRODUCTO}}{\text{TRABAJO+CAPITAL+MATERIALES}}$$

Fórmulas de productividad parcial: Cociente entre la producción y un solo factor.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCTO}}{\text{TRABAJO}} = \frac{\text{PRODUCTO}}{\text{CAPITAL}} = \frac{\text{PRODUCTO}}{\text{MATERIALES}} = \frac{\text{PRODUCTO}}{\text{ENERGÍA}}$$

Cabe mencionar que las fórmulas de productividad no muestran nada acerca de los recursos existentes en la empresa o no empleados en la producción, es decir,

de los recursos ociosos, cuya consideración puede ser importante para emitir un juicio definitivo sobre el significado de los resultados obtenidos relacionados con la situación de la empresa.

Ejemplo numérico de mediciones de productividad:

Insumos y Productos Datos de producción	Ejemplos de medición de la productividad																																																																
<p>Productos</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">1. Unidades terminadas</td> <td style="text-align: right;">10,000</td> </tr> <tr> <td>2. Trabajo en proceso</td> <td style="text-align: right;">2,500</td> </tr> <tr> <td>3. Dividendos</td> <td style="text-align: right;">1,000</td> </tr> <tr> <td>4. Bonos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. Otros ingresos</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black;"><i>Total de productos</i></td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;"><i>13,500</i></td> </tr> </table> <p>Insumos</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">1. Recursos Humanos</td> <td style="text-align: right;">3,000</td> </tr> <tr> <td>2. Material</td> <td style="text-align: right;">153</td> </tr> <tr> <td>3. Capital</td> <td style="text-align: right;">10,000</td> </tr> <tr> <td>4. Energía</td> <td style="text-align: right;">540</td> </tr> <tr> <td>5. Otros gastos</td> <td style="text-align: right;">1,500</td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black;"><i>Total de insumos</i></td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;"><i>15,193</i></td> </tr> </table>	1. Unidades terminadas	10,000	2. Trabajo en proceso	2,500	3. Dividendos	1,000	4. Bonos		5. Otros ingresos		<i>Total de productos</i>	<i>13,500</i>	1. Recursos Humanos	3,000	2. Material	153	3. Capital	10,000	4. Energía	540	5. Otros gastos	1,500	<i>Total de insumos</i>	<i>15,193</i>	<p>Medición total:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Total de productos</td> <td style="text-align: right;">13,500</td> <td style="width: 5%;"></td> <td style="width: 30%; text-align: right;">= .89</td> </tr> <tr> <td>Total de insumos</td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">15,193</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Mediciones multifactoriales:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Total de productos</td> <td style="text-align: right;">13,500</td> <td style="width: 5%;"></td> <td style="width: 30%; text-align: right;">= 4.28</td> </tr> <tr> <td>Recursos humanos + materiales</td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">3,153</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Unidades terminadas</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;"></td> <td style="text-align: right;">10,000</td> <td style="width: 5%;"></td> <td style="width: 30%; text-align: right;">= 3.17</td> </tr> <tr> <td>Recursos humanos + materiales</td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">3,153</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Mediciones parciales:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Total de productos</td> <td style="text-align: right;">13,500</td> <td style="width: 5%;"></td> <td style="width: 30%; text-align: right;">= 25</td> </tr> <tr> <td>Energía</td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">540</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Unidades terminadas</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;"></td> <td style="text-align: right;">10,000</td> <td style="width: 5%;"></td> <td style="width: 30%; text-align: right;">= 18.52</td> </tr> <tr> <td>Energía</td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">540</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Total de productos	13,500		= .89	Total de insumos	15,193			Total de productos	13,500		= 4.28	Recursos humanos + materiales	3,153				10,000		= 3.17	Recursos humanos + materiales	3,153			Total de productos	13,500		= 25	Energía	540				10,000		= 18.52	Energía	540		
1. Unidades terminadas	10,000																																																																
2. Trabajo en proceso	2,500																																																																
3. Dividendos	1,000																																																																
4. Bonos																																																																	
5. Otros ingresos																																																																	
<i>Total de productos</i>	<i>13,500</i>																																																																
1. Recursos Humanos	3,000																																																																
2. Material	153																																																																
3. Capital	10,000																																																																
4. Energía	540																																																																
5. Otros gastos	1,500																																																																
<i>Total de insumos</i>	<i>15,193</i>																																																																
Total de productos	13,500		= .89																																																														
Total de insumos	15,193																																																																
Total de productos	13,500		= 4.28																																																														
Recursos humanos + materiales	3,153																																																																
	10,000		= 3.17																																																														
Recursos humanos + materiales	3,153																																																																
Total de productos	13,500		= 25																																																														
Energía	540																																																																
	10,000		= 18.52																																																														
Energía	540																																																																

Factores de diversa índole afectan a la productividad o inciden en ésta, y pueden ser: materiales, equipo, mano de obra, terrenos y edificios.

Factores que afectan la productividad

1. Materiales

Constituyen un factor determinante para los costes de producción. Así, en algunas industrias, el coste de suministros externos llega a representar el 60% del coste del producto terminado. Las economías de materiales directas o indirectas, pueden efectuarse en diversos momentos:

- Cuando se eligen y diseñan los productos y procesos, eligiendo aquéllos que impliquen el menor consumo de materiales.
- Cuando se determina la localización de la planta, ubicándola en lugares que traigan los menores costes de adquisición y/o transporte.
- En la fase de fabricación, asegurándose de que el proceso se desarrolla adecuadamente, que los operarios estén debidamente capacitados y motivados, que el material se manipule y almacene debidamente.

2. Mano de obra, equipo y capital

Deben ser empleados, evitando los tiempos improductivos generados por deficiencias en:

- La selección y posicionamiento de productos. Pueden ser perjudiciales las políticas que lleven a un excesivo número de modelos y opciones, pues ello reduce la posibilidad de automatización e implica pérdidas de tiempo en la preparación de máquinas y centros de trabajo al verse obligados a obtener lotes pequeños de muchos modelos.
- El diseño del producto puede obligar a usar procesos costosos y lentos o a emplear componentes poco normalizados, que obligarían a fabricar pequeños lotes de muchos componentes diversos, lo que reduciría la posibilidad de automatización y de aprovechamiento de las economías a escala.
- El diseño del proceso por selección de máquinas de capacidad superior o inferior a la realmente necesaria, diseño inadecuado de las actividades u operaciones que entrañen movimientos innecesarios, pérdida de tiempo y/o energías o selección de herramientas inadecuadas.
- El dimensionamiento de las instalaciones por posible subempleo o por sobre utilización.
- La distribución de la planta puede generar movimientos innecesarios, largos desplazamientos y pérdidas de tiempo.

- La fijación de normas de calidad puede provocar rechazo de unidades aceptables o aceptar unidades rechazables.
- El diseño de sistemas de gestión de personal. Por defectos en la selección y formación o por fallos en la motivación y participación.
- El sistema de planificación y control de la producción puede llevar a una gestión inadecuada que, a su vez, provoque tiempos muertos por ausencia de materiales, mala coordinación de las actividades de producción inadecuado mantenimiento, etcétera.

3. Terrenos y edificios

Su correcto aprovechamiento puede ser una causa muy importante de reducción de costes, particularmente cuando la empresa está en expansión y necesita ampliar sus locales. Toda reducción que se haga en el proyecto original antes de adquirir el terreno o de construir los edificios representa menos capital que inmovilizar, ahorro de impuesto, disminución de futuros gastos de mantenimiento, etc. Un correcto diseño del proceso y la distribución de la planta será relevante en un proceso adecuado de planificación y control de la producción, que lleve a la utilización de menores volúmenes de inventarios y a la consiguiente reducción de espacios de almacenamiento.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Reporte de Resultados

Se pudo observar que, el Síndrome de Cronos afecta en las empresas porque daña la comunicación entre los jefes y los empleados. También favorece a que los empleados no generen antigüedad dentro de la empresa, porque terminan desmotivados y por consiguiente, dejan el empleo o buscan otras oportunidades de trabajo fuera de la empresa. A los subordinados no les agrada estar en una empresa en la cual el jefe no colabore con los empleados, en todo lo que requieren para poder sacar adelante su trabajo. Al igual que el hecho de no sentirse motivados o estimulados en sus capacidades, hace que en cierta forma se frustren en el desempeño de sus actividades laborales. Y todo eso repercute en las actividades generales de la empresa y en el logro de los objetivos. Incrementa la resistencia al cambio e impide el desarrollo del talento. La acción deliberada del jefe de estancar a su personal por temor a ser desplazado o sustituido, evitando el crecimiento de los subordinados en el área en donde él ejerce su poder o lo posee y en consecuencia, impide el desarrollo de toda la empresa. Y en su mayoría los empleados no expresan en su totalidad su descontento porque eso puede implicar la consecuente pérdida de su trabajo. Y se limitan a comunicar lo estrictamente necesario, en espera de alguna oportunidad dónde puedan desligarse de su jefe inmediato. El estancamiento en los empleados produce una baja productividad además de ciertos sentimientos de frustración e impotencia con ciertas dosis de resentimiento, lo cual impide el flujo de comunicación laboral, que es la base de una eficacia y calidad en el trabajo. La pérdida de interés de los trabajadores genera un descenso de la productividad, haciendo que la empresa se estanque y por ende, sea una firme candidata a desaparecer del sistema productivo. La insatisfacción laboral genera conductas de desinterés y desdén cuando los empleados sienten que su crecimiento profesional está estancado. Es por eso que debemos prevenirlo y erradicarlo de las empresas.

Datos obtenidos de la encuesta realizada a trabajadores de la ciudad de Coatzacoalcos

A continuación se presentan los resultados de la investigación denominada **“El Síndrome de Cronos en Jefes de Empresas de la ciudad de Coatzacoalcos”**. Se aplicó una encuesta a 100 personas laboralmente activas en 5 diferentes empresas.

Las cuales se mencionan a continuación:

1. Distribuidor de asfalto y materiales de construcción “Mendoza”.

IR SACS A Soluciones en aire comprimido S.A. de C.V.

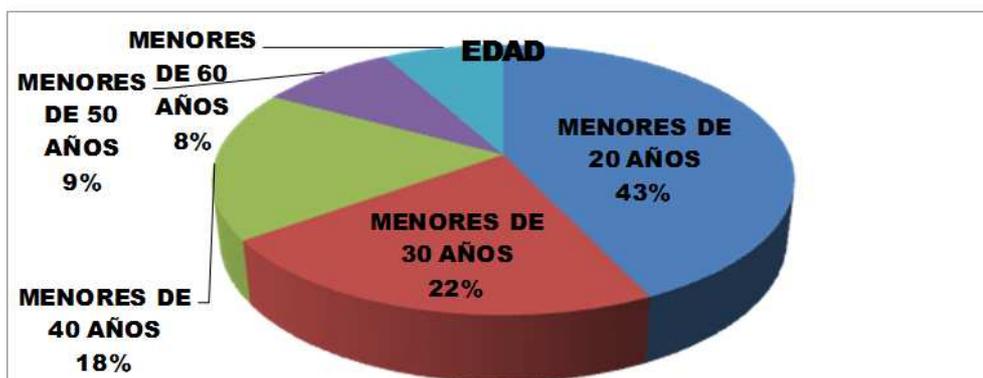
2. Consumibles y Equipos gráficos.

3. Químicos y Albercas del sureste S.A. de C.V.

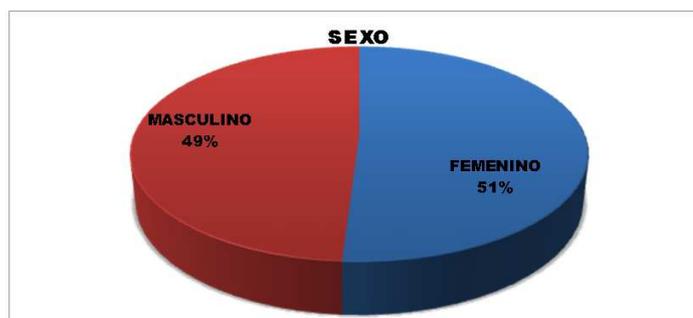
4. OK listo! Multiservicios Coatzacoalcos.

Enfocando toda la investigación en estas 5 pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz. Y toda la información recabada está representada por medio de gráficas.

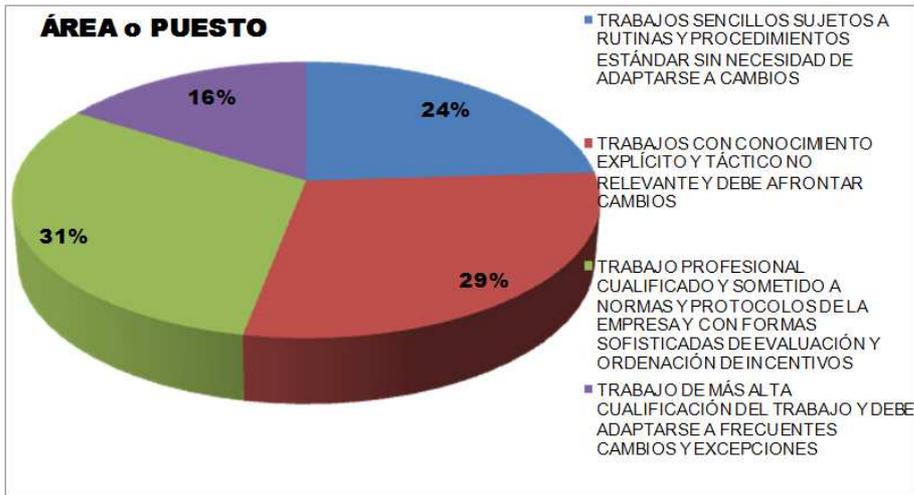
3.2 Gráficas



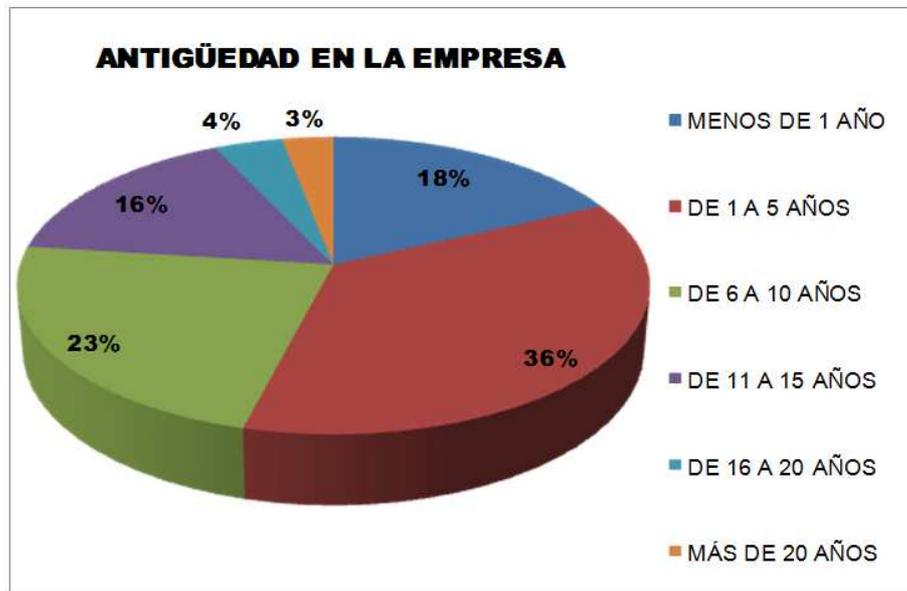
GRÁFICA 1.



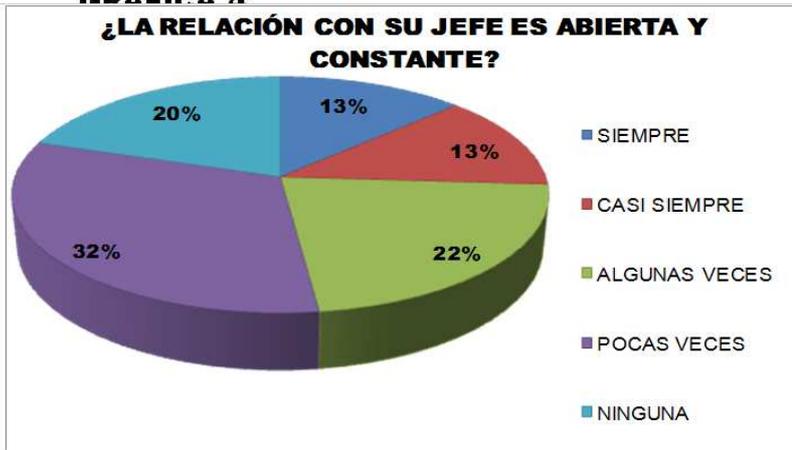
GRÁFICA 2.



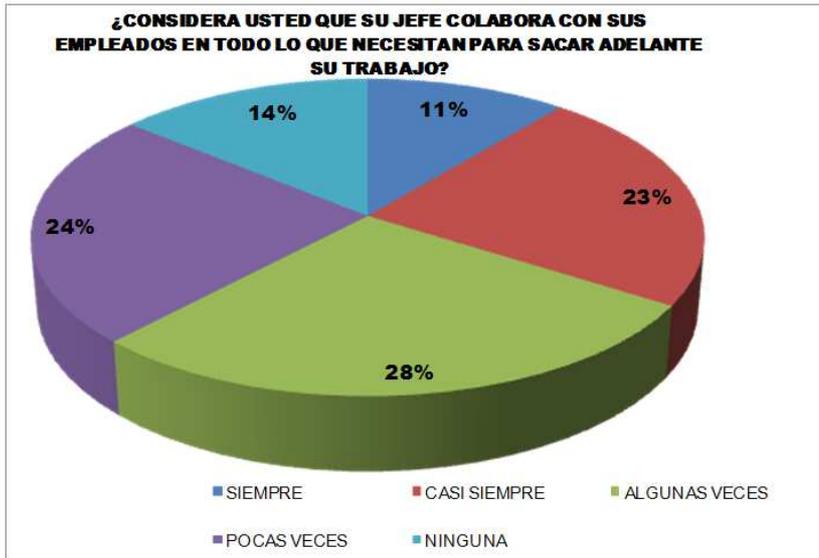
GRÁFICA 3.



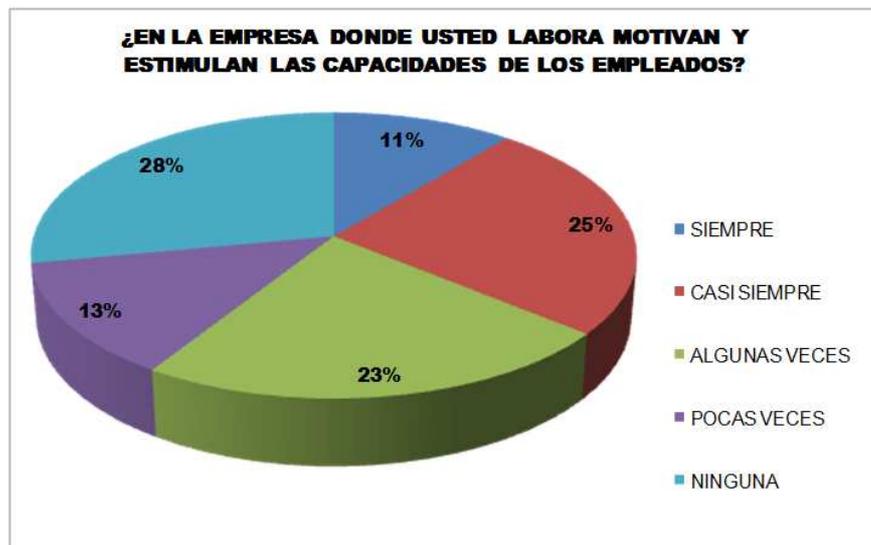
GRÁFICA 4



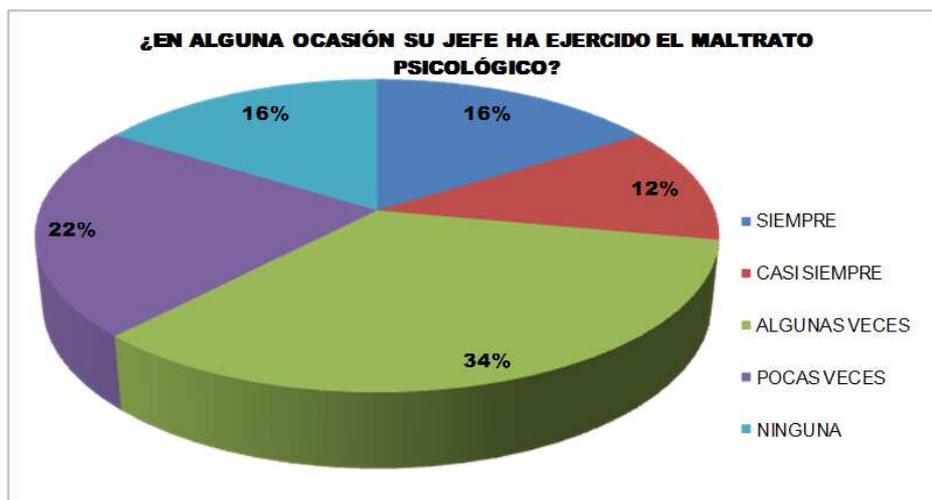
GRÁFICA 5



GRÁFICA 6.



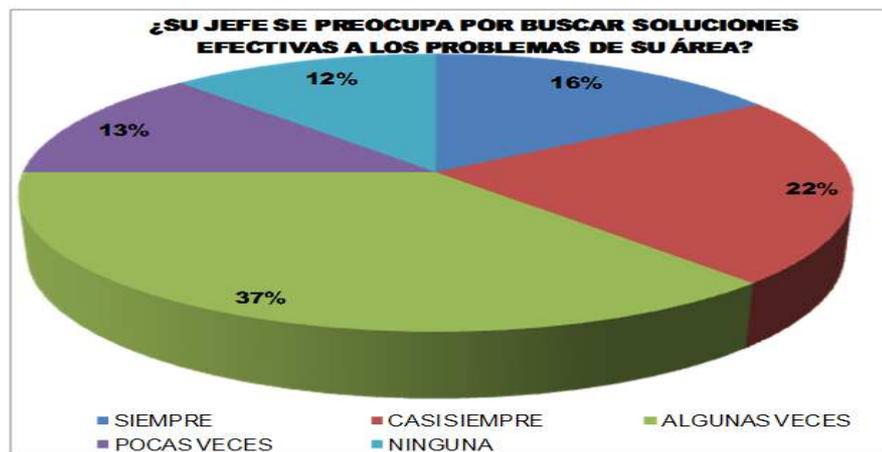
GRÁFICA 7.



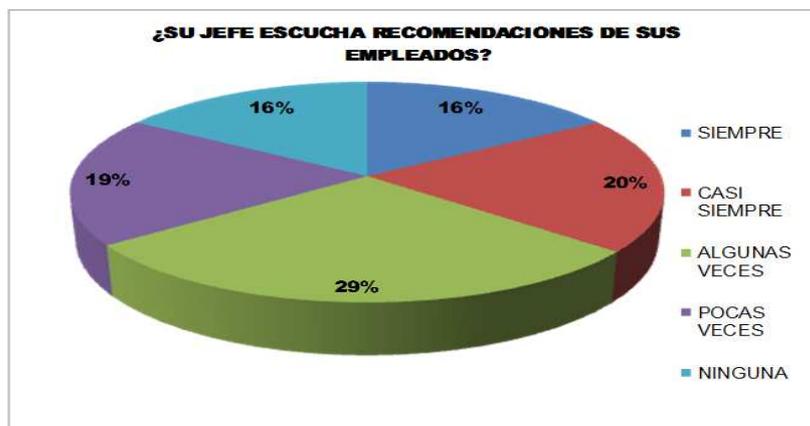
GRÁFICA 8.



GRÁFICA 9.



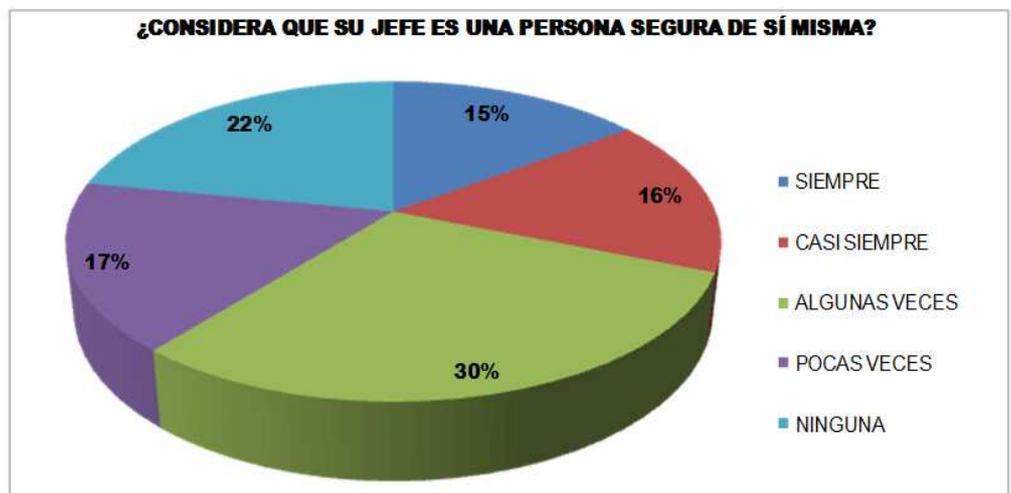
GRÁFICA 10.



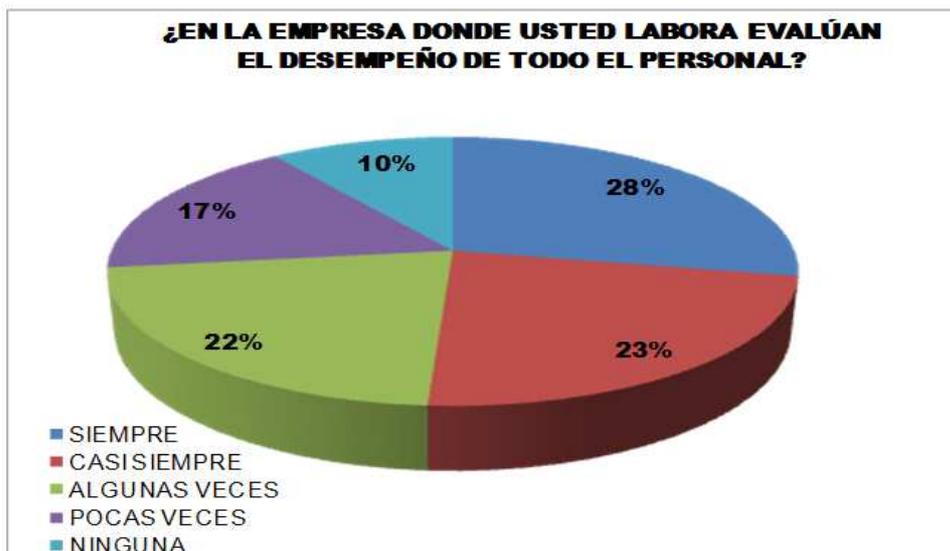
GRÁFICA 11.



GRÁFICA 12.

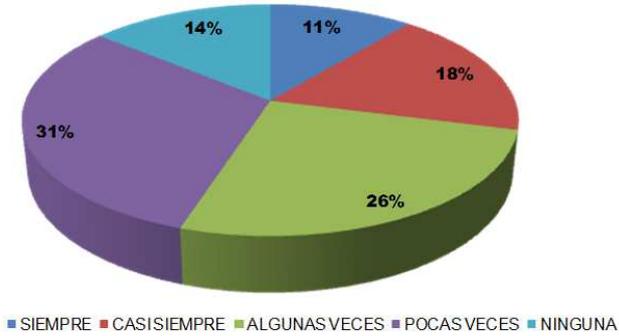


GRÁFICA 13.



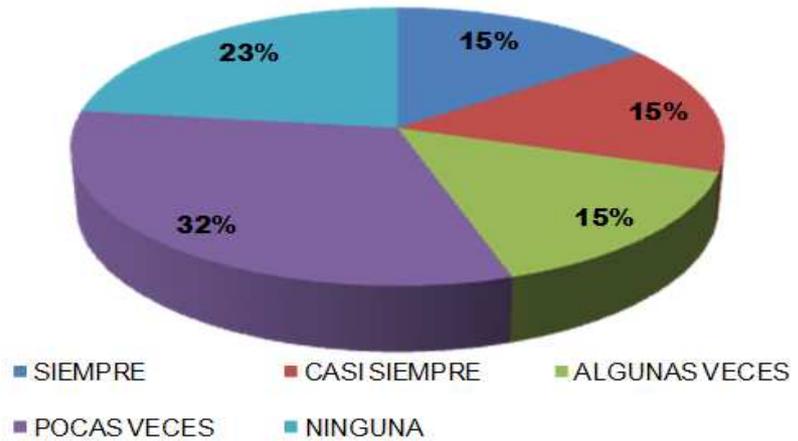
GRÁFICA 14.

¿SU JEFE DEMUESTRA QUE TIENE PREPARACIÓN ACADÉMICA PARA DESEMPEÑAR SU FUNCIÓN?



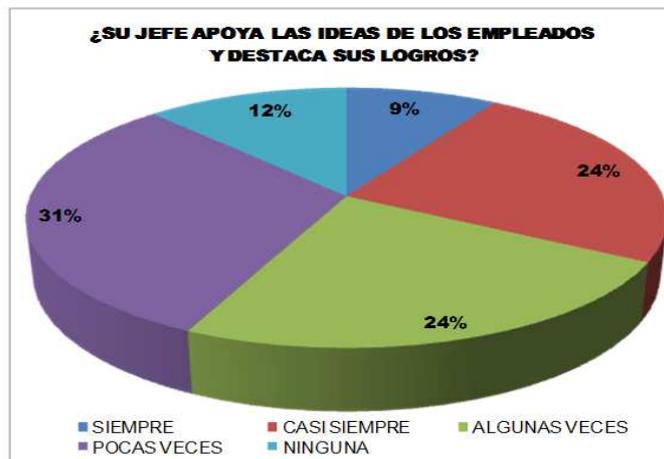
GRAFICA 15

¿SU JEFE COLABORA PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y DE SU PERSONAL?

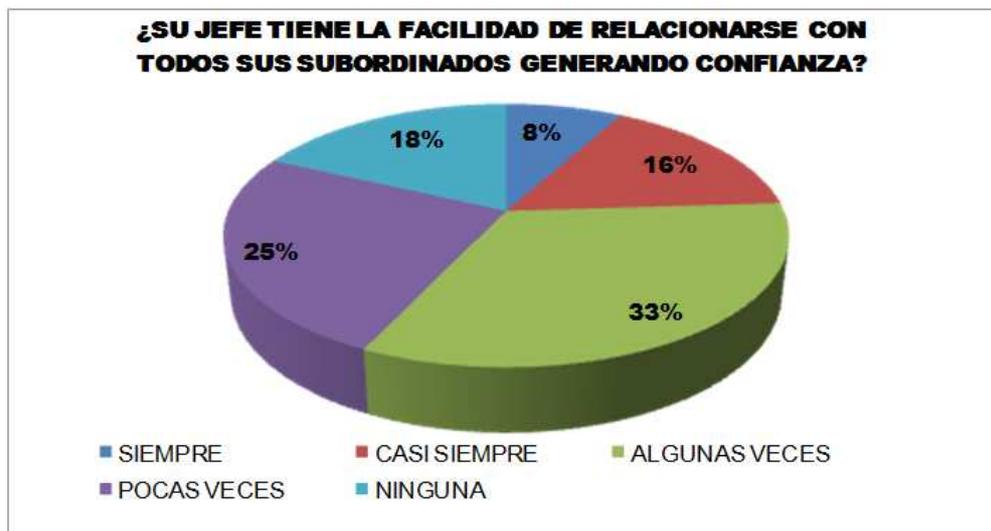


GRÁFICA 16.

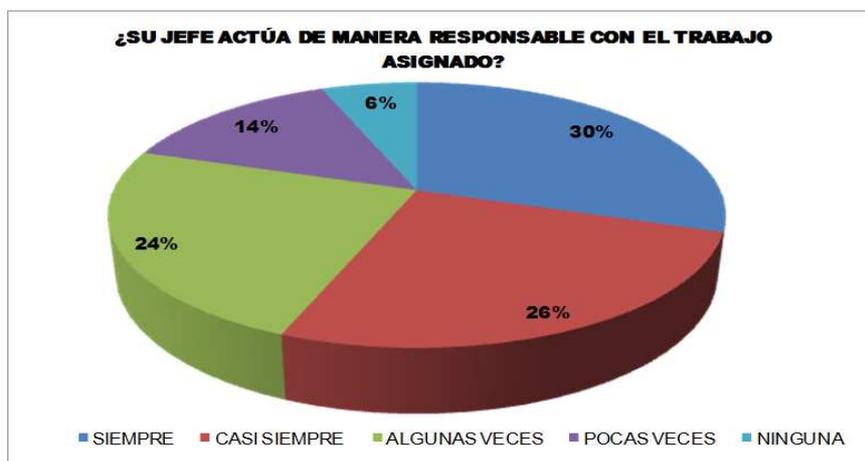
¿SU JEFE APOYA LAS IDEAS DE LOS EMPLEADOS Y DESTACA SUS LOGROS?



GRÁFICA 17.



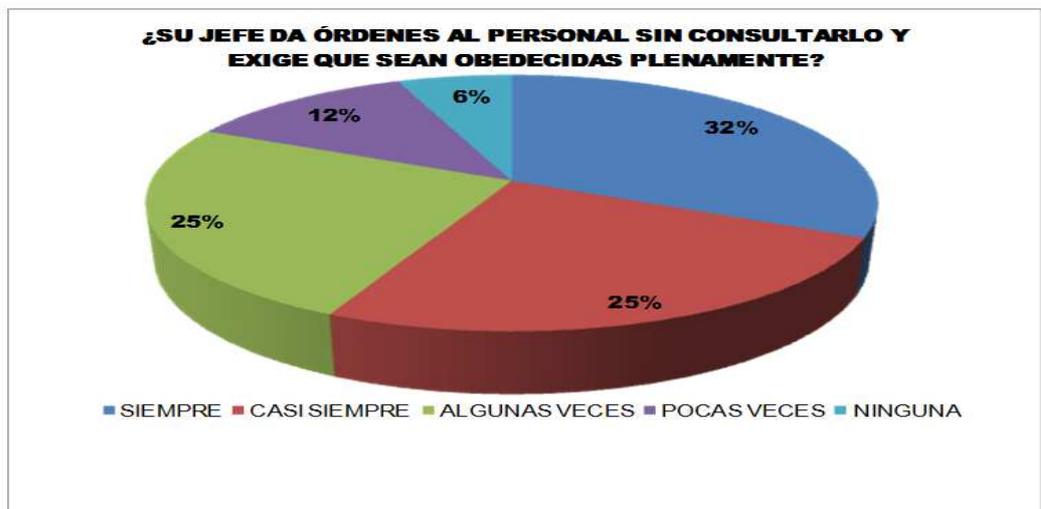
GRÁFICA 18.



GRÁFICA 19.



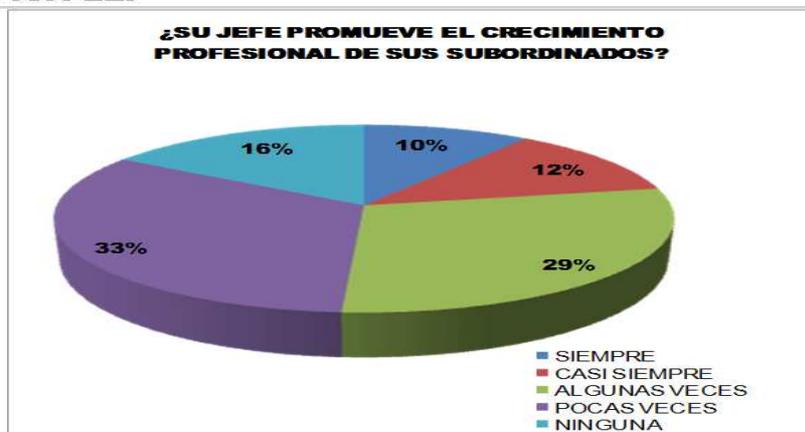
GRÁFICA 20.



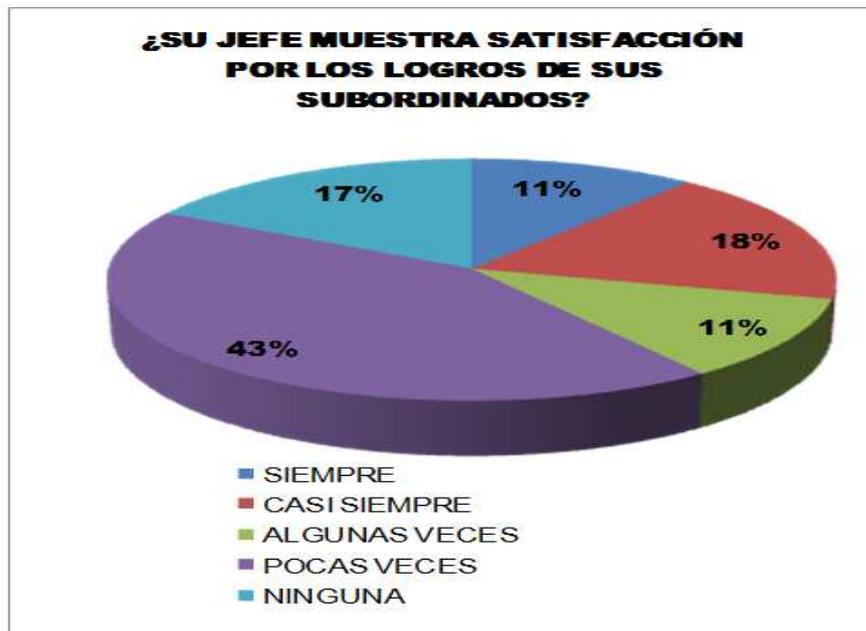
GRÁFICA 21.



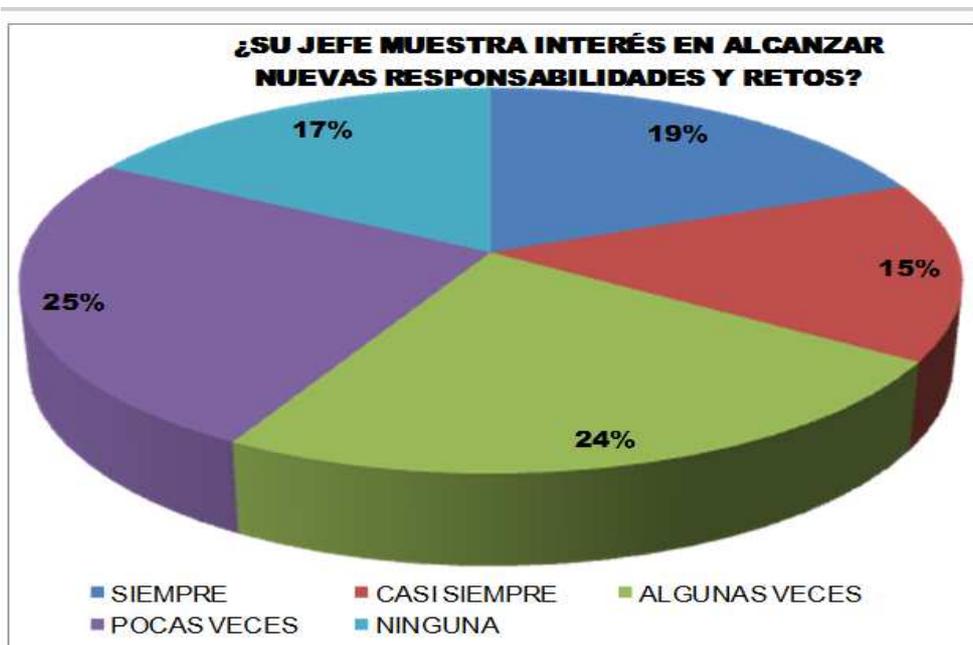
GRÁFICA 22.



GRÁFICA 23.



GRÁFICA 24.



GRÁFICA 25.

3.3 Análisis de Resultados

En su mayoría las personas que fueron encuestadas fueron personas jóvenes menores a 30 años y que son laboralmente activas. La mitad de los encuestados son mujeres. Y la mayoría, desempeña un puesto o está ubicado en un área de trabajo en la cual existe menor cualificación del trabajo, es decir son trabajos en los cuales no requieren una especialidad o grado de estudios determinado para poder desarrollar sus funciones. Sólo el 7% de los encuestados tienen una antigüedad en la empresa de más de 15 años. Por consiguiente podemos decir que el 93% restante son personas cuyos trabajos en su mayoría son inestables, son por tiempo determinado, temporales o no generan antigüedad por el hecho de sentirse frustrados o estancados y van de una empresa a otra buscando mejores oportunidades para su desarrollo profesional y personal. La mayoría no tiene buena relación laboral y comunicación con su jefe. Un 78% de los entrevistados aseguran que su jefe no promueve el crecimiento profesional de los empleados. Eso quiere decir que existe un serio problema en la localidad de Coatzacoalcos, ya que la concentración de todo el poder de la empresa en una sola persona genera insatisfacción laboral en los subordinados. Y en consecuencia las actividades empresariales y la economía de la localidad se ven afectadas. También es alarmante ver que el 62% afirma que al menos en una ocasión han sufrido maltrato psicológico por parte de su jefe inmediato y lo más grave es que la gente lo permite y no hace nada al respecto por temor a perder su trabajo. Y más preocupante, es que más del 70% de los encuestados, afirma que su jefe demuestra que no tiene los conocimientos, capacidades y aptitudes necesarias; ni mucho menos la preparación académica para desempeñar su función. Y los jefes no colaboran para el logro de los objetivos de la empresa y de su personal. Es evidente que se necesita erradicar ese tipo de autoridad o liderazgo en las empresas de la localidad, ya que están dañando no solo a la empresa, sino también dañan a la localidad, al estado y al país en general.

A continuación se menciona la sintomatología detectada por medio de la encuesta realizada:

- La mayoría de los encuestados NO tiene una buena relación laboral con su jefe
- Los jefes NO colaboran con los empleados para sacar adelante el trabajo.
- En su mayoría NO motivan y estimulan las capacidades de los empleados.
- La mayoría del personal alguna vez ha sufrido maltrato psicológico por parte de su jefe inmediato.
- La mayoría de los entrevistados NO generan antigüedad en las empresas.
- La mayoría ha sentido frustración en el desempeño de sus actividades laborales.
- No existe buena comunicación entre jefes y empleados.
- La mayoría de los jefes NO tienen la preparación académica ni los conocimientos necesarios para desempeñar bien sus funciones.
- Los jefes NO promueven el crecimiento profesional de sus subordinados.
- Los jefes NO muestran satisfacción por los logros de sus subordinados.

Nota: Los síntomas anteriormente mencionados y que fueron detectados por medio de la encuesta aplicada; tienen relación con los datos generales que se dan en la conclusión final de la investigación y en la cual se hace referencia a la sintomatología del Síndrome de Cronos.

3.3.1 Lista de hallazgos

- Más del 50% de los entrevistados son menores de 30 años de edad
- Más del 50% de los entrevistados son mujeres
- El 84% de los entrevistados cuenta con un puesto de menor cualificación del trabajo
- El 93% de los entrevistados cuenta con una antigüedad en la empresa menor de 15 años
- El 52% de los entrevistados asegura NO tener una buena relación laboral con su jefe inmediato

- El 48% de los entrevistados considera que su jefe inmediato NO colabora con los empleados en todo lo que necesitan para sacar adelante su trabajo
- El 64% de los entrevistados afirma que en la empresa donde laboran NO motivan y estimulan las capacidades de los empleados
- El 62% de los entrevistados dice haber sufrido maltrato psicológico al menos en una ocasión por parte de su jefe inmediato
- El 36% de los entrevistados dice que su jefe NO resuelve sus dudas cuando requiere conocer acerca de las funciones y operaciones de toda la empresa
- El 25% de los entrevistados afirma que su jefe NO se preocupa por buscar soluciones efectivas a los problemas de su área
- El 64% de los entrevistados afirma que su jefe NO escucha recomendaciones de los empleados
- El 66% de los entrevistados dice haber sentido alguna vez frustración en el desempeño de sus actividades laborales
- El 72% de los encuestados considera que su jefe NO es una persona segura de si misma
- Solo el 49% de los entrevistados afirma que en la empresa donde laboran NO evalúan el desempeño de todo el personal
- El 71% de los entrevistados dice que su jefe demuestra NO tener preparación académica para desempeñar su función
- El 70% de los entrevistados dice que su jefe NO colabora para lograr los objetivos de la empresa y de su personal
- El 67% de los entrevistados dice que su jefe NO apoya las ideas de los empleados y NO destaca sus logros

- El 44% de los entrevistados dice que su jefe NO actúa de manera responsable con el trabajo asignado
- El 75% de los entrevistados dice que su jefe NO es buen ejemplo en todo sentido para los empleados
- El 57% de los entrevistados dice que su jefe da órdenes al personal sin consultarlo y exige que sean obedecidas plenamente
- El 50% de los entrevistados dice que su jefe NO explica a sus subordinados los planes con vistas a futuro
- El 78% de los entrevistados dice que su jefe NO promueve el crecimiento profesional de sus subordinados
- El 60% de los entrevistados dice que su jefe NO muestra satisfacción por los logros de sus subordinados
- El 66% de los encuestados dice que su jefe NO muestra interés en alcanzar nuevas responsabilidades y retos

CONCLUSIONES

El miedo a sentir que perdemos nuestra posición y status dentro del entorno de trabajo, la ansiedad que nos produce la pérdida de poder dentro de nuestro mundo laboral, el temor a ser desplazados y sustituidos es la génesis de una nueva enfermedad de corte psicosocial que se agrava aún más en las circunstancias de la actual crisis laboral y financiera.

La Maldición de Cronos afecta casi a un 50% de las organizaciones y puede ser mortal, inhabilitando de por vida el desarrollo y la productividad. Además, puede tener comorbilidad con otro tipo de trastornos organizacionales como el Mobbing, y cualquier tipo de representación de abuso de autoridad que cronifique los síntomas de insatisfacción laboral.

El desarrollar una carrera profesional que implique un mayor número de responsabilidades, estatus y cómo no, el consecuente salario se obtiene a medida que se va ascendiendo de cargo dentro de la pirámide evolutiva del organigrama empresarial. Una vez que se alcanza, es muy difícil poder entender por la psique humana que quizá algún día, pueda llegar a perderse. En algunos casos puede presentarse el deseo casi patológico de querer aferrarse a él de una manera enfermiza.

Esta podría ser una de las razones que motiva a algunos jefes a evitar que sus subordinados se desarrollen y terminen ocupando su lugar , estableciendo un techo de cristal profesional que no les permite seguir desarrollándose, impidiendo que el brillo de las nuevas ideas o de un perfil académico mejor pueda hacerles sombra. Esta necesidad de mantenerse seguro, eliminar al adversario y sobrevivir es tan antigua como los dioses griegos. Es una necesidad vital.

En la gerencia contemporánea también hay gerentes que devoran aunque no literalmente a sus subordinados, pero sí elaborando explicaciones y excusas que se ofrecen a los empleados para justificar la ausencia de incrementos salariales, ascensos, traslados o cualquier otro tipo de mejora que lo acerque o iguale a su superior.

El Síndrome de Cronos es una enfermedad gerencial crónica. No distingue tamaño, o nacionalidad. Incrementa la resistencia al cambio e impide el desarrollo del talento. Se denomina como la acción deliberada del supervisor de estancar a su personal por temor a ser desplazado o sustituido, evitando el crecimiento de los subordinados en el área en donde él ejerce su poder o lo posee.

En muchos de los casos de hostigamiento laboral o Mobbing, se esconde en el agresor un marcado Síndrome de Cronos que determina ciertas conductas denigrantes hacia la víctima que persiguen eliminarla de la organización. Sobre todo, a aquellas víctimas que pueden ser una amenaza para la misma debido a que pueden ser empleados estrella, inteligentes con un elevado nivel de competencias laborales que en determinado momento pueden hacer sombra al agresor.

La conducta patológica del Síndrome de Cronos atenta contra los cinco pilares básicos de la gerencia del capital humano que se orientan a ofrecer el bienestar y el desarrollo de toda organización: Productividad, Comunicación, Identificación, Conducta y Motivación.

Estos pilares básicos con las extremidades del cuerpo organizacional. Si alguna enfermedad afecta a alguna de estas extremidades, difícilmente la organización podrá moverse con rapidez, adaptarse a los cambios, y modularse al entorno. Esta conducta limita el crecimiento organizacional y debe erradicarse en cualquiera de las áreas donde pueda encontrarse.

El listado de síntomas de esta nueva patología organizacional con el cual podemos realizar un diagnóstico consiste en:

1. Se presenta en cualquier empresa u organización independientemente de su tamaño o actividad productiva
2. Es practicada por personas que poseen un cargo de relativa importancia dentro de la empresa: mandos intermedios, directivos, etc.

3. No importa la edad el sexo o condición del gerente, aunque usualmente ocurre en personas con muy poca preparación académica y que tienen un grado de antigüedad dentro de la empresa

4. Las personas que presentan este síndrome poseen un alto nivel de inseguridad, así como una carencia de conocimientos competencias laborales o habilidades

En conclusión, “El Síndrome de Cronos en Jefes de Empresas de la ciudad de Coatzacoalcos” si existe.

En términos generales, se refiere al miedo patológico de la persona que ocupa un puesto superior, de promover a sus subalternos por temor a ser desplazado o sustituido, y de él se deriva una exagerada necesidad de mantenerse seguro en el puesto que ocupa, evitando el crecimiento de los subordinados en el área en donde él ejerce su poder o lo posee. Resultado de este síndrome, el funcionario que lo padece evita expresar sus emociones, exhibir sus carencias, hablar de sus temores y, por otro lado, ostentar cualquier manifestación de poder, básicamente ante sus subalternos, para disuadirlos de una tentativa de atentar contra su estabilidad en su puesto, que en la mayoría de las ocasiones es irreal.

La enfermedad Cronos encuentra un hábitat idóneo en aquellas culturas empresariales en las que prevalece un sentido paternalista en el que se premia la lealtad y la obediencia en detrimento de la eficacia. El directivo enfermo de Cronos está siempre buscando la gloria de ser el mejor. La necesidad de sentirse seguro le lleva a rodearse siempre de mediocres sumisos a quienes utiliza en su favor. Impide el desarrollo de sus colaboradores por el temor a la pérdida de status y poder.

Buscan por todos los medios “parecer jóvenes” y con ideas novedosas, a costa de aquellos trabajadores verdaderamente jóvenes. El directivo enfermo de este

síndrome es incapaz de reconocer sus errores. No le alteran las críticas y reacciona agresivamente... Los éxitos y cualidades ajenas le suscitan su envidia desmedida.

Las organizaciones que tienen gerentes con Síndrome Cronos no tienen el problema en el modelo de gerencia, sino en la propia cultura empresarial, una cultura basada en el rendimiento financiero única y exclusivamente, dejando a un lado el clima laboral.

Un trabajador o subordinado que observa la consulta de su Jefe-Cronos, puede reaccionar de dos formas:

a) Expresando su descontento aunque eso implique la consecuente pérdida de su trabajo

b) Limitándose a comunicar lo estrictamente necesario, en espera de alguna oportunidad donde pueda desligarse de su supervisor.

El estancamiento en los empleados produce una baja productividad además de sentimientos de frustración e impotencia con ciertas dosis de resentimiento, lo cual impide el flujo de comunicación laboral, que es la base de una eficacia y calidad en el trabajo. La pérdida de interés en los trabajadores genera un descenso en picado de la productividad, haciendo que la organización se estanque y que por la ley natural, sea una firme candidata a desaparecer de la faz del entramado sistema productivo.

Los subordinados, ante el clima-cronos, comienzan a manifestar una conducta más bien orientada al desinterés y desdén al darse cuenta que su crecimiento profesional está estancado. También pueden darse síntomas de hostilidad o indiferencia. Al sentirse estancado, poco puede hacerse para estimular al trabajador, quizá sólo un acontecimiento increíblemente extraordinario pueda devolverle el interés perdido.

RECOMENDACIONES

Los estudios de clima laboral están a la orden del día en los gabinetes de Prevención de Riesgos Laborales, dando cada vez más importancia a los factores psicosociales que repercuten en la insatisfacción laboral. Pero los nuevos cambios organizacionales emergidos tras la actual crisis laboral y financiera generan nuevas “enfermedades psicosociales” en el entorno empresarial.

Algunas, recomendaciones cuando dentro de la organización se detecten personas con este síndrome para obtener un buen diagnóstico dentro de los estudios de clima laboral pueden ser:

- **Evaluar el estado de ánimo el personal**
- **Evaluar el sentido de seguridad y pertenencia de los trabajadores dentro de la cultura empresarial.**
- **Evaluar el tipo de procesos operativos y humanos como base sustancial de los futuros cambios organizacionales**
- **Desarrollar una visión a largo plazo con un enfoque por los resultados a través de las personas y no a pesar de ellas.**

Los clásicos griegos inventaron la democracia. Ellos enseñaban que el gobierno más difícil es el gobierno de uno mismo. Y aunque sea el gobierno más difícil, es también el más eficaz y la fuente de cualquier ejercicio de poder, y por supuesto, del ejercicio de la empresa.

El **objetivo principal**, de este estudio, es dar a conocer a quienes dirigen las organizaciones cuáles son los factores de ineficiencia laboral que lastran el logro de sus mejores resultados a consecuencia de ***“El Síndrome de Cronos en Jefes de Empresas de la ciudad de Coatzacoalcos”***. Con ello, deseamos promover un examen de conciencia que les permita diagnosticar sus propios síntomas a fin de aplicar el antídoto antes de que la enfermedad se agrave. De esta forma, su organización abandonará el vagón de las **organizaciones tóxicas** y ascenderá al de las **organizaciones saludables**. Su empresa ganará más. Y sus empleados, incluidos ellos mismos, tendrán una mejor salud laboral.

El **mensaje final** de la investigación es **optimista**: el primer paso para sanar es conocer las “toxinas” que afectan al buen funcionamiento de la empresa. Una vez descubiertas, la lógica aconsejable tratarlas a fin de que desaparezcan, permitiendo así a la organización mejorar sus resultados de todo tipo, incluidos los económicos.

Podemos asegurar que unas organizaciones saludables resultan más eficientes y rentables. Además, para los empleados son un buen lugar para trabajar. Por ello, atraen y retienen a los mejores. Por lo tanto, todos ganan. La salud organizacional beneficia a todos.

En definitiva, una buena comunicación interna es el antídoto más eficaz para prevenir cada uno de los males que envenenan a las organizaciones laborales y dificultan la consecución de sus objetivos. Es clave para que se produzca una íntima vinculación entre el trabajo individual y los objetivos empresariales; para la transmisión de la misión y valores de una organización; es vital para mantener vivo el estímulo y motivación en la tarea diaria, redundando en una mayor satisfacción profesional y en una mejora de la productividad y el rendimiento.

Lejos de ser una disciplina ajena al resto de la actividad de la Empresa, la comunicación es parte integral de esta actividad y es clave para el éxito en todas las áreas de negocio. Constituye una verdadera ventaja competitiva.

Pero la comunicación interna no puede ser una suma de esfuerzos aislados, una retahíla de recetas comunicativas más o menos atinadas para conseguir unos objetivos concretos. Son muchas las empresas que conciben la comunicación interna de esta forma deslavazada, con un planteamiento que tiende más a la acumulación y menos a la estrategia y la planificación: un video del Consejero Delegado por aquí; un comunicado interno para anunciar un nombramiento por allá; antes de que finalice el año, una reunión con los mandos intermedios

Al igual que la medicina en nuestra consideración, la comunicación interna ha de ser un arte total, el ejercicio comprometido de una herramienta de gestión imprescindible en toda empresa que aspira a ser competitiva. Un arte que no improvisa, sino que es resultado de una planificación profesional rigurosa, que partiendo de un análisis previo, establece unos objetivos y unos medios para conseguirlos. Un esfuerzo que alienta decididamente el primer ejecutivo y se reproduce con igual impulso en los diferentes escalones de la organización, de arriba abajo, horizontal y transversalmente. Es decir, planificación, liderazgo y compromiso. Comunicación interna, en suma, el mejor antídoto contra las “toxinas” de las que adolecen nuestras empresas.

En términos generales, **el Síndrome de Cronos** se refiere al miedo patológico de la persona que ocupa un puesto superior, de promover a sus subalternos por temor a ser desplazado o sustituido; su diagnóstico se basa en características de desempeño, temor a delegar, relaciones sociales patológicas, egocentrismo, autoengaño y desarrollo limitado. Esta patología puede tener comorbilidad con otro tipo de trastornos laborales asociados a la cultura organizacional, como ocurre en el acoso laboral, la adicción laboral y el presentismo. El tratamiento puede requerir un abordaje en dos sentidos, y además de proveer tratamiento para los síntomas psicofísicos que lo acompañan, que se incluya la ayuda al trabajador para que desarrolle mecanismos eficaces de respuesta en el trabajo, comprendiendo una adecuada gestión de la cultura organizacional, un diagnóstico del clima laboral, el fomento de la comunicación y la prevención de riesgos laborales.

ANEXOS

Anexo 1

Cuadro 1. Alteraciones psicopatológicas laborales relacionadas con el Síndrome de Cronos	
Comorbilidad	Mecanismo
<i>Mobbing</i>	Intimidar, disminuir, humillar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con el objetivo de eliminarla de la organización o satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir, que es representada por el agresor que aprovecha la situación organizacional particular (reorganización, reducción de costos, burocratización, mudanzas, etc.) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas.
Adicción laboral	Se es adicto al trabajo si además de trabajar excesivamente, se trabaja de forma compulsiva para calmar la ansiedad y los sentimientos de culpa que producen en la persona el hecho de no trabajar. Pueden desarrollar problemas de salud físicos y psicológicos. Además, pueden consumir sustancias tóxicas para aumentar el rendimiento laboral y superar el cansancio y la necesidad de dormir.
Presentismo	El mecanismo descrito, mayormente, consiste en que el empleado no conoce o no informa de su problema de salud, situación que se prolonga dando la posibilidad a que el cuadro de fondo se agrave. Lo mismo ocurre cuando el empleado regresa de una dolencia sea esta por corto tiempo o de larga duración sin estar en el 100% de sus condiciones. La decisión del empleado de ausentarse o no de su trabajo va a estar influenciada tanto por factores laborales como personales.

En el cuadro se muestran las comorbilidades con el Síndrome de Cronos

GLOSARIO

Actitud: Es una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo.

Adicción laboral: Puede ser que el síndrome ocasione un proceso en el cual, gradualmente, la persona que lo posee, va perdiendo su estabilidad emocional y el control sobre el trabajo en un intento compulsivo de obtener éxito constante, tornando a la persona incapaz de encontrar otras formas de ocupación más allá de su actividad laboral; la adicción laboral surge como una forma rígida de trabajar en la cual se combina el exceso y la compulsión.

La adicción laboral se utiliza como un mecanismo de evasión y como una manera de suplir otras carencias; la salud se ve afectada por el trabajo excesivo, ya que comienzan a manifestarse padecimientos como gastritis, alergias, acné, hipertensión, dolores de cabeza, pérdida de peso y de defensas inmunes, e incluso enfermedades de mayor gravedad

Inicialmente, se debe considerar que una adicción es cualquier actividad que el individuo no sea capaz de controlar, que lo lleve a conductas compulsivas y le perjudique su calidad de vida. En este contexto, Wayne E. Oates, profesor de Psicología de la religión en Southern Baptist Theological Seminary, publicó en octubre de 1968, en la revista Pastoral Psychology, un artículo titulado "On Being a Workaholic (a serious jest)", en el que define el concepto de "workaholism" como aquella necesidad excesiva e incontrolable de trabajar incesantemente, que afecta la salud, la felicidad y las relaciones de la persona.

Autoridad: es el poder, la potestad, la legitimidad o la facultad. Por lo general se refiere a aquellos que gobiernan o ejercen el mando.

Calidad de Vida Laboral: se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral.

Compromiso organizacional: es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Desempeño Laboral: el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Efectividad: es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. Es la combinación de eficacia y eficiencia; es realizar una tarea correctamente aprovechando los recursos.

Eficiencia: es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable

Estrés: es una reacción fisiológica del organismo en el que entran en juego diversos mecanismos de defensa para afrontar una situación que se percibe como amenazante o de demanda incrementada.

Liderazgo: es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Misión: Implementación y modificación del concepto que se tiene de sí mismo en la mitad de los años de ocupación profesional.

Mobbing o Acoso Laboral: conocido frecuentemente a través del término inglés *mobbing* ("asediar, acosar, acorralar en grupo"), es tanto la acción de un hostigador u hostigadores conducente a producir miedo, terror, desprecio o desánimo en el trabajador afectado hacia su trabajo, como el efecto o la enfermedad que

produce en el trabajador. Esta persona o grupo de personas reciben una violencia psicológica injustificada a través de *actos negativos y hostiles dentro o fuera del trabajo* por parte de grupos sociales externos, de sus compañeros (*acoso horizontal*, entre iguales), de sus subalternos (en sentido vertical ascendente) o de sus superiores (en sentido vertical descendente, también llamado *bossing*, del inglés *boss*, jefe). Dicha violencia psicológica se produce de forma sistemática y recurrente durante un tiempo prolongado, a lo largo de semanas, meses e incluso años, y a la misma en ocasiones se añaden "accidentes fortuitos" y hasta agresiones físicas, en los casos más graves.

En muchos de los casos de hostigamiento laboral o *mobbing*, se esconde en el agresor un marcado Síndrome de Cronos que determina ciertas conductas denigrantes hacia la víctima, que persiguen eliminarla de la organización. Sobre todo, a quienes son una amenaza debido a que pueden ser empleados sobresalientes, inteligentes con un elevado nivel de competencias laborales, por lo que en determinado momento el acosador supone que pueden reemplazarlo o amenazar su poder. Desgraciadamente, más que en cualquier otro lugar de trabajo, el sector de atención a la salud provee un campo fértil para el *mobbing*.

El concepto de *mobbing* fue propuesto por primera vez por Niko Tinbergen e Konrad Lorenz, en sus estudios etológicos, como un ataque colectivo direccionado contra un individuo considerado peligroso. El comportamiento del agresor obedece a una serie de disposiciones previas anormales o patológicas, con una fuerte base en experiencias educativas y familiares, traumáticas tempranas, que producen en la persona comportamientos característicos próximos a los trastornos paranoide y antisociales de la personalidad, y que se repiten a lo largo del tiempo, manifestándose en diferentes esferas, no únicamente en la laboral. Su conducta tiene una explicación desde los mecanismos de defensa que pone en funcionamiento: agresión, culpabilización, dominación o subyugación, formación reactiva, proyección y negación. Como efecto, se logra la configuración de una personalidad patológica que ha validado, mediante la experiencia práctica de años de acoso (que funciona a modo de refuerzo), las capacidades de manipulación y de

perversión y distorsión de la comunicación (únicas técnicas de supervivencia que el acosador conoce), como algo efectivo para enfrentarse al miedo y la inseguridad que siente ante el entorno y ante sí mismo.

El *mobbing* no se realiza porque sí, sino que hay un fin implícito para el acosador: sentirse seguro a partir de la denigración del "adversario".

Moral organizacional: puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades.

Motivación: La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

Permanencia: preservar el concepto ya formado y continuar implementándolo.

Presentismo Laboral: consiste en **pasar más horas en la oficina más allá de la jornada laboral**. Habrá personas que tengan mucho trabajo y no les quede más remedio, pero todo parece apuntar a que el miedo a perder el trabajo con la crisis es lo que hace que pasemos más tiempo en nuestro puesto de trabajo aunque no tengamos nada que hacer, es simplemente, estar presente.

Ya sea solo o acompañado por adicción laboral, el trabajador afectado por el Síndrome de Cronos, en su afán de control, puede presentarse a trabajar aún cuando esté enfermo, lo cual no solo afecta su desempeño, sino que puede agravar su estado de salud o el de sus compañeros de trabajo, cuando se trate de una enfermedad infectocontagiosa.

Este término fue acuñado por el profesor inglés Cary Cooper, como "presenteeism" para describir la relación entre enfermedad y pérdida de productividad, y en los diferentes estudios se ha establecido fehacientemente su relación con problemas de salud física y mental. Se ha descrito que una de las áreas laborales en que más se da este problema, por la responsabilidad de atención de salud, es en los servicios relacionados con la atención de pacientes, y con mayor fuerza entre el personal que realiza actividades de turno (en servicios de emergencia tales como urgencias, laboratorios, bancos de sangre, unidades de cuidados intensivos), o en atención de salud a domicilio, de pacientes de alto cuidado.

Productividad: es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

Psicosis: es un término general empleado con frecuencia para describir una alteración grave de la función mental.

Salud Mental: Un *estado*: por ejemplo, un estado de bienestar psicológico y social total de un individuo en un entorno sociocultural dado, indicativo de estados de ánimo y afectos positivos (por ej. placer, satisfacción y comodidad) o negativos (por ej. ansiedad estado de ánimo depresivo e insatisfacción).

Satisfacción en el trabajo: es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general.

Satisfacción: es un estado de la mente producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema.

Síndrome de Cronos: es la acción deliberada del jefe o responsable superior de estancar a su personal a través de diversos mecanismos por temor a ser desplazado. Las personas con Síndrome de Cronos prefieren caer rendidos de agotamiento, que delegar, ya que esto supone una amenaza a su puesto.

Toma de Decisiones: es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

BIBLIOGRAFÍA

1. ALDELFER, C.P. EXISTENCE, RELATEDNESS, AND GROWTH: HUMAN NEEDS IN ORGANIZATIONAL SETTINGS. NUEVA YORK: FREE PRESS, 1972.
2. ARGYRIS PERSONALITY AND ORGANIZATION. NUEVA YORK: HARPER & ROW, 1957.
3. ARGYRIS, C. UNDERSTANDING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. HOMEWOOD I II.: DORSEY, 1960.
4. BENNIS W.G. REVISIONIST THEORY OF LEADERSHIP. HARVARD BUSINESS REVIEW, 1961.
5. BLAKE, R.R., & MOUTON, J.S. REACTIONS TO INTERGROUP COMPETITION UNDER WINLOSE CONDITIONS. MANAGEMENT SCIENCE, 1961.
6. CALIDAD DE VIDA LABORAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, AMANDO DE MIGUEL E IÑAKI DE MIGUEL, MINISTERIO DE ASUNTOS SOCIALES 2002.
7. COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO DUODÉCIMA EDICIÓN JOHN W. NEWSTROM Mc GRAW HILL.
8. HERSEY, P., & BLANCHARD, K.H. MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, 3a. EDICIÓN ENGLEWOOD CLIFFS, N.J.: PRENTICE HALL, 1977.
9. HERZBERG, F. ONE MORE TIME: HOW DO YOU MOTIVATE EMPLOYEES? HARVARD BUSINESS REVIEW, ENERO-FEBRERO 1968.
10. LA VOZ DEL EQUILIBRIO "HISTORIAS DE UN EMPRESARIO, DIRECTIVO Y EMPRENDEDOR QUE SUPERO LA CRISIS". MANUEL MONCAYO EDITORIAL ALVALENA 2010.
11. MANUAL PRÁCTICO DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD A NÍVEL INTERNACIONAL 2ª. EDICIÓN INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, COMISIÓN DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL DEL IMCP.

12. MASLOW, A. MOTIVATION AND PERSONALITY. NUEVA YORK: HARPER, 1954.
13. MCGREGOR, D.M. THE PROFESSIONAL MANAGER. NUEVA YORK: MCGRAWHILL, 1967.
14. MOTIVACION Y ALTA DIRECCIÓN VICTOR H. VROOM Y EDWARD L. DECI EDITORIAL TRILLAS.
15. PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN EDGAR H. SCHEIN, PRENTICE HALL.
16. STRAUSS, G. WORKERS: ATTITUDES AND AJUSTMENTS. IN J. M. ROSOW (ED) THE WORKER AND THE JOB. ENGLEWOOD CLIFFS, N. J.: PRENTICE HALL, 1974.
17. VROOM, V. H. CAN LEADERS LEARN TO LEAD? ORGANIZATIONAL DYNAMICS, INVIERNO 1976.

SITIOS WEB CONSULTADOS

www.yahoo.com

www.google.com

<http://www.felixsocorro.com/revistas.htm>

http://www.elcofredelucia.com/index.php?option=com_content&view=article&id=234:ipeligro-jefe-autoritario-a-lavista&catid=13:serlider&Itemid=26

<http://archive.laprensa.com.sv/20041126/vivir/50548.asp>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cvtuch.htm>