



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Unidad Ajusco

**A1 POLÍTICAS EDUCATIVAS, PROCESOS
INSTITUCIONALES Y GESTIÓN.**

CA PROFESIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN ACADÉMICA.

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Opción: Recuperación de la experiencia profesional

**LA MOTIVACIÓN COMO ELEMENTO PARA LA
CONFORMACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO, UNA
ALTERNATIVA DE DESARROLLO DEL INDIVIDUO Y DE LA
ORGANIZACIÓN, EN EL ÁREA INTERNACIONAL MÉXICO
SAL/SUPERFICIE, IMPORTACIÓN (SECCIÓN 502), DEL
COMPLEJO PANTACO DEL SEPOMEX.**

**T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
P R E S E N T A:**

IVÁN RICARDO GONZÁLEZ ALVARADO

Director de tesina: Maestra Clara Martha González García.

NOVIEMBRE 2007.

Agradecimientos:

A mis hijos Led, Olaf y Esposa Nora:

Porque en todo momento siempre fueron el motivo e impulso para continuar con los objetivos y metas que algún día me tracé, aunado al amor y cariño que siempre, siempre, seguirán despertando en mí...

A mis padres:

Confianza, cariño y paciencia han sido los instrumentos utilizados por estos dos seres, que contribuyeron para la conclusión de sólo uno de los pasos que he dado y que continuaré dando... Errados en ocasiones por mi inmadurez o falta de experiencia, en el andar de ésta vida llena de obstáculos, pero también de alegrías y grandes satisfacciones...

A mis hermanos:

Desde un cierto estrado y muy a su condición, el apoyo incondicional que en todo momento me han siempre brindado...

A todos mis profesores de la Universidad:

En especial a la Profesora Clara Martha González García, que en todo momento estuvo al frente cuando la requerí, para la disipación de dudas, así como la construcción y conclusión del presente trabajo. Pedro Gómez, Heidi Adán, Gabriela Quintanilla, Fernando Osnaya

A mis amigos y compañeros de la UPN:

✝ *Sandra*

✝ *Fabiola*

✝ *Emilio donde anden queridos latosos...*

Sin importar el orden:

Fernando Pérez, Samuel Arriaga, Judith Estrada, Verónica Pineda, Vanesa Martínez, Edgar Larios, Enrique Gómez, José Pérez, Rafael Blancas, Alberto Limón, Adriana Martínez, Susana Gómez, al otorgarme su amistad, y por seguir aprendiendo juntos.

Y los del CB-03: Rodolfo Plascencia, Ángel Zamudio, Manuel Zarate, Manuel Menéndez, Ricardo Lennon, Oliver y todos los que me faltaron...

A mis compañeros del Complejo Pantaco del Sepomex, que me ofrecieron su confianza para realizar parte del presente trabajo...

A todos gracias...

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA INTERNACIONAL MÉXICO SAL/SUPERFICIE, IMPORTACIÓN (SECCIÓN 502) DEL COMPLEJO PANTACO, DEL SEPOMEX.....	8
1.1 Experiencia laboral.....	8
1.2 Descripción de las actividades que se realizan en la Sección 502.....	13
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN CAMPO.....	18
2.1 Análisis y resultados de la información obtenida de la aplicación del instrumento (cuestionario), para conocer las opiniones acerca de la cultura organizacional que predomina en la Institución, objeto de este estudio.....	18
CAPÍTULO III. LA ORGANIZACIÓN, EL INDIVIDUO Y LA MOTIVACIÓN COMO EL ELEMENTO PARA LOGRAR IMPLANTAR EL TRABAJO EN EQUIPO.....	37
3.1 La Organización.....	37
3.1.1 Concepto de organización.....	38

3.1.2	Características de la Organización.....	38
3.2	El Individuo y su conceptualización.....	42
3.2.1	El individuo dentro de la organización.....	43
3.3	La Motivación.....	53
3.3.1	Concepto de motivación.....	54
3.3.2	Teorías Motivacionales.....	55
3.4	Los grupos en la vida del ser humano.....	70
3.4.1	Concepto de grupo y equipo.....	72
3.4.2	Características del grupo y equipo.....	74
3.4.3	Clasificación de los grupos y equipos.....	75
3.4.4	Diferencias entre el grupo y el equipo.....	78
3.4.5	Definición y características del trabajo humano.....	82
3.4.6	Importancia de los equipos.....	83

Introducción.

En estos tiempos modernos donde se aplica un nuevo modelo económico, emanado del neoliberalismo, el cual ha incidido en nuestra forma de vida, de conducta y de trabajo a través de la implementación de una tecnología muy desarrollada y avanzada, se habla de que se ha llegado a una era globalizada y, como consecuencia de esto, que se ha diversificado la relación entre los sujetos, aislándolos y generándoles un pensamiento individualista, que no propicia la comunicación, el intercambio de conocimiento y la convivencia cara a cara. La incorporación de la tecnología mencionada está revolucionando no sólo el mundo de los negocios y del trabajo, sino, el mismo campo educativo, social, cultural y político. Las comunicaciones y los medios de información provocan cambios en los diferentes estilos de vida, tales como: el acceso al conocimiento generado en algunos centros de investigación, universidades y laboratorios obligándolos a sumar esfuerzos y formar equipos de trabajo, como una posible respuesta a estos nuevos paradigmas.

Actualmente, tanto las organizaciones como las instituciones están inmersas en una dinámica que provocan diversos cambios de orientación, por ejemplo, de un sistema meramente técnico se inclinan hacia uno de carácter interpersonal, asimismo, de una perspectiva cerrada se encaminan hacia una flexible y abierta en constante interacción con el medio. Estos cambios han influido de igual forma en las personas a tal grado de considerar que cada una tiene capacidad y disposición para elegir los caminos de su autorrealización en el ámbito laboral. Ante estas circunstancias, el equipo, como primera manifestación del trabajo colectivo, parece no dar una respuesta adecuada a las demandas de actualización de las organizaciones que pretenden adicionar metas y alcances de sus programas con los objetivos personales.

Lo anterior ha provocado cambios en la administración tradicional, sobre todo en lo referente a la planeación y distribución de las tareas, al ejercicio de la autoridad, a la asignación de la responsabilidad y los mecanismos de control. Desde luego estas organizaciones deberán analizar y replantear algunos de sus

principios, que hasta ahora eran considerados como garantía de eficiencia y productividad.

A partir del individualismo que predomina en algunas organizaciones es que nace la inquietud de analizar el trabajo en equipo, para observar las nuevas formas de organización, de comunicación y de interacción para lograr los objetivos y metas propuestas, este caso se refiere, específicamente, al contexto laboral, resultado de una socialización entre los individuos para intercambiar experiencias y propuestas relacionadas con la generación de bienes y servicios para el consumo de la comunidad y de ellos mismos. La búsqueda de la socialización entre individuos no solamente mejorará las relaciones humanas, sino también fomentará el trabajo en equipo, estrategia que se considera una posible solución al individualismo latente que se percibe tanto en el ámbito laboral como en el escolar y que día con día viene haciendo mella en esa convivencia cara a cara, tan necesaria.

Retomando este supuesto se puede corroborar la necesidad existente de interactuar en grupo, en primera instancia para obtener una mejor comunicación y aterrizándolo en los centros laborales, como una inteligente y sutil alternativa para fomentar el trabajo en conjunto. Es pertinente considerar que en la mayoría de las organizaciones en México, no existen políticas, al interior de ellas, que se interesen por coadyuvar en el logro de una mejor integración familiar, escolar e inclusive laboral, entre sus empleados; se comenta la esfera familiar porque la situación emocional ayuda o perjudica en el buen desempeño del individuo en estos tres campos, aunado a esto, también, se detecta el poco interés, por parte de los directivos de las organizaciones laborales, en el diagnóstico acerca de si sus empleados poseen o no la destreza en las habilidades requeridas para la realización de sus funciones laborales.

De acuerdo con Continolo (1977, p. 39), la interacción continua de los individuos, dentro de un grupo, permite que sus integrantes se desenvuelvan con más confianza para realizar las labores encomendadas, que no exista una barrera que impida el logro de los objetivos planteados o establecidos en algún centro de trabajo, así se hace necesario organizar a las personas en proyectos comunes y

globales. La participación social crea una conciencia colectiva, donde se conecta a la persona y al grupo en un fin único y totalizador, dicha participación se entiende como "...un proceso gradual, donde los agentes implicados perciben su utilidad y el sentido de sus acciones, ...una articulación adecuada de los diferentes grupos y organizaciones que dota a la comunidad de capacidad para responder a los problemas que le son comunes y a desarrollar las posibilidades que están a su alcance" (Faria de Mello, 1988).

En consecuencia el trabajo en equipo ha aparecido en diversas organizaciones con el propósito de responder a las necesidades de los individuos y enfrentar el riesgo de un entorno exigente e incierto que se está viviendo día con día, en ese sentido éste representa una manifestación refinada y más completa del trabajo colectivo, surge como una unidad altamente productiva necesaria para una sociedad en constante cambio. Las características que definen la participación son el compromiso y la cooperación, como escribe Fernández (2001, p. 55) "...la cooperación es un proceso intrínsecamente grupal, cuya esencia implica una interacción personal".

Así, se tiene que el **objetivo general** propuesto para esta investigación es presentar un esbozo de propuesta de un Programa de carácter motivacional para la implementación del trabajo en equipo, en la Sección 502 de Sepomex, a través del análisis de la teoría que sustenta este enfoque y de la aplicación de un instrumento que permita obtener información acerca de las necesidades motivacionales que requiere el personal que integra esta área.

Los **objetivos específicos** planteados son:

1. Describir las características que identifican a la organización, objeto de este estudio.
2. Retomar y analizar la teoría relacionada con las organizaciones y la motivación al interior de las mismas.
3. Elaborar un instrumento (cuestionario) para obtener información acerca de las carencias o necesidades de los trabajadores, relacionadas con el logro

de las metas propuestas para esta área de trabajo.

4. Llevar a cabo un análisis de la información recabada y de los resultados obtenidos.
5. Identificar la problemática que se presenta en la institución, objeto de este estudio, para realizar un análisis de la misma.
6. Elaborar el esbozo de propuesta de un Programa motivacional, retomando los enfoques de diversos autores, en cuanto al tema de la motivación.
7. Generar las conclusiones pertinentes al tema trabajado.

Las **preguntas de investigación**, a las cuales se les dará respuesta son las siguientes:

1. ¿Cuáles son las características específicas que identifican a la organización, objeto de este estudio?
2. ¿Qué dice la teoría relacionada con las organizaciones y la motivación al interior de las mismas?
3. ¿Qué aspectos debe contemplar un instrumento para obtener información acerca de las carencias o necesidades de los trabajadores, relacionadas con el logro de las metas propuestas para el área específica a retomar en este trabajo?
4. ¿Qué se requiere para realizar el análisis de los datos recabados y de los resultados obtenidos?
5. ¿Cuáles es la problemática identificada en la institución, objeto de este estudio, a partir del análisis de los resultados obtenidos?
6. ¿Qué aspectos se propondrían para conformar un esbozo de propuesta de un Programa motivacional, retomando los enfoques de diversos autores, en cuanto al tema de la motivación?
7. ¿Cuáles son las conclusiones obtenidas a partir de la realización de esta investigación?

Este trabajo se puede definir como un estudio descriptivo, cuyo objetivo es elaborar un esbozo de propuesta de un programa de carácter motivacional para la implementación del trabajo en equipo, en la Sección 502 de Sepomex,

identificando las necesidades motivacionales que requiere el personal que integra esa área. El estudio descriptivo va a decirnos cómo es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno, en este caso es el proceso de titulación y la problemática que lo envuelve.

Los estudios descriptivos buscan "...especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar" (Danke, 1989, cit. en Hernández y cols., 2003, p. 117). Se considera que desde el punto de vista científico, describir es recolectar datos (información). Por lo tanto en un estudio descriptivo "...se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas, para así describir lo que se investiga" (Hernández y cols. 2003, p. 118). El valor de este tipo de estudio se centra en recolectar datos que muestren un evento, una comunidad, un fenómeno, hecho, contexto o situación que ocurre.

Por lo tanto el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se va a medir o sobre qué se habrán de recolectar los datos. Aunque a veces, sobre todo en las investigaciones cualitativas, durante el trabajo de campo surgen nuevos tópicos o situaciones sobre los cuales es imperativo recabar información. Asimismo, es necesario especificar quiénes deben estar incluidos en la medición, o recolección o qué contexto, hecho, ambiente, comunidad o equivalente habrá de describirse. Para definir los diversos conceptos teóricos que se contemplan en este trabajo, se realizó una investigación documental acerca de la teoría que sustenta este enfoque y de la que permita elaborar un instrumento para aplicarlo y obtener información acerca de las necesidades motivacionales que requiere el personal que integra el área estudiada. Este estudio se realizó en el área Internacional México Sal/Superficie, Importación (Sección 502), del Complejo Pantaco del Sepomex.

Como en cualquier proceso de investigación, antes de establecer los objetivos y de planear el desarrollo, es imprescindible una exploración teórica en los aspectos a investigar porque "...las dimensiones del cuestionario, e incluso cada una de las

cuestiones en él planteadas, responden a un marco teórico en el que el investigador pretende profundizar o ver cómo se comportan” (Buendía y cols., 1998, p. 122) determinadas características de un fenómeno predeterminado. Para lograr ese conocimiento teórico se acudió a fuentes primarias, secundarias y a investigaciones realizadas sobre el tema y utilizando el método de la encuesta se llegó a la concreción de los objetivos y al diseño del cuestionario.

Sierra Bravo (1985, p. 272) considera que la investigación por encuesta “...debe traducir las variables empíricas o características sobre las que se desea obtener información en preguntas concretas sobre la realidad social a investigar, capaces de suscitar respuestas únicas y claras, ...esto se consigue a través del cuestionario y de la entrevista”. Buendía y cols. (1998) explica que el cuestionario es la técnica de recogida de datos más utilizada en la investigación por encuesta, cuando se busca conocer lo que hacen, opinan o piensan los encuestados mediante preguntas realizadas por escrito y que pueden ser respondidas sin el apoyo del encuestador. Cuando se elabora el cuestionario se deberán realizar suficientes preguntas para que queden reflejados todos los aspectos importantes según el propósito de la encuesta. El instrumento que se utilizó es un cuestionario, elaborado a partir de una experiencia laboral, en esa institución, de quince años.

Rojas (2000, pp. 333–340) considera que el análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación. La interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada.

Así se tiene que en el primer capítulo se describe la experiencia laboral obtenida durante los quince años trabajados en esta institución. Además, se realiza una descripción de las actividades que se llevan a cabo en el Área Internacional México Sal/Superficie, Importación (Sección 502) del Complejo Pantaco, del Sepomex

En el segundo capítulo se describen los resultados obtenidos de la aplicación de un cuestionario que se aplicó para conocer las diversas opiniones, de los empleados de esta sección, acerca de la cultura organizacional que predomina en

la Sección 502, esto es, acerca del liderazgo ejercido por el supervisor, la motivación recibida, los conflictos al interior del área y demás aspectos que componen dicha cultura organizacional.

En el tercer capítulo se describen las diversas teorías que sustentan el análisis de este trabajo, esto es, la organización y todos los elementos y características que la identifican, los grupos y los equipos de trabajo, así como algunas teorías motivacionales que servirán para generar la propuesta que se pretende elaborar.

El cuarto capítulo comprende el esbozo de propuesta de un Programa motivacional. Asimismo se incluyen las conclusiones obtenidas acerca de todo el análisis realizado.

Capítulo I. Descripción del Área Internacional México Sal/Superficie, Importación (Sección 502) del Complejo Pantaco, del Sepomex.

1.1 Experiencia laboral.

Para iniciar el presente trabajo, se realiza una breve síntesis de las áreas donde se ha laborado dentro del Servicio Postal Mexicano (Sepomex) y que sirvió como antecedente para comprender la importancia de realizar diferentes actividades y funciones, así como otras alternativas para trabajar dentro de dicho organismo, esto con la finalidad de alcanzar metas y objetivos ya establecidos o resolver las necesidades que pudieran detectarse, de dicha organización. Estas actividades y funciones permitieron identificar la necesidad de investigar acerca de la motivación y del trabajo en equipo, que desde el punto de vista del Administrador Educativo son herramientas requeridas para el desarrollo del individuo y de la organización.

Esta experiencia inicia en una de las áreas pertenecientes a la Dirección de Asuntos Jurídicos y Seguridad Postal, del Servicio Postal Mexicano, la Coordinación de "Licitaciones y Compilación de Documentos", donde me desempeñaba como mensajero y realizaba, entre otras, las siguientes actividades: entrega de notificaciones a empresas, entrega-recepción de documentos en las distintas áreas dentro de la organización, así como el archivo y ordenamiento de los Diarios Oficiales de la Federación, que día con día llegaban. Esto permitió conocer cómo estaba constituida la organización y las actividades que se realizaban en otras áreas y secciones, lo que motivó mi curiosidad por aprender otras funciones, en dichas áreas.

La siguiente área a la que se solicitó un cambio fue la Dirección de Planeación Estratégica, de la cual dependía la Gerencia de Planeación en donde me desempeñaba como auxiliar administrativo, específicamente en la Coordinación de "Planes y Proyectos", esto permitió el conocimiento profundo de los planes propuestos para la organización, así como las metas, logros y objetivos establecidos durante esta administración. Como parte de la reestructuración que

se promovió dentro de las oficinas centrales del Servicio Postal Mexicano, la siguiente área donde fui ubicado es en el Centro de Atención Integral (C.A.I.), el cual pertenece al área de Depósitos Masivos, correspondiente a la Dirección de Operación del Servicio Postal, el C.A.I. se encuentra dentro de las instalaciones de TELMEX, donde se realizan actividades operativas, tales como: la recepción, separación, clasificación y encaminamiento de los recibos telefónicos, para la mayor parte del territorio nacional.

Gracias a las actividades realizadas en este Centro, aprendí la codificación de los principales centros operativos y de algunas ciudades de la República Mexicana, además comprendí la importancia de trabajar en equipo, ya que sólo así se logra el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos en el C.A.I., toda vez que el personal que ahí labora debe aprender a realizar dichas actividades, así todos conocen las acciones operativas a realizar, en caso de que se requiera que algún empleado lleve a cabo el encaminamiento de la materia postal por cargas de trabajo o la actividad de clasificación.

La meta era encaminar, el mismo día que se recibía, toda la materia postal que depositaba TELMEX, para no retrasarla, pues se trata de recibos telefónicos que deben ser entregados en lapsos establecidos, para que el usuario pueda pagar su recibo a tiempo. Esto permitió comprender la importancia de trabajar en equipo para lograr el cumplimiento de las metas. Continuando con la descripción de mi experiencia laboral, ésta aunada al inicio de mi preparación profesional permitió mi reincorporación a las actividades de índole administrativa, así fui ubicado en la Coordinación del Sector Gobierno, que pertenece a la Gerencia de Atención Empresarial misma que corresponde a la Dirección Comercial.

En dicha Coordinación, la función principal que se realiza es la Atención a Clientes Corporativos, esto es, atender las necesidades masivas de los grandes usuarios, en este caso, por tratarse del sector gobierno se gestionaban permisos postales, se proporcionaba orientación sobre las tarifas preferenciales relacionadas con los depósitos masivos de correo que se realizaban, así como el estatus de los volúmenes de correspondencia por entregar a clientes como: la Procuraduría del

Consumidor, IMSS, PGJDF, Secretaría de Salud, etc. En dicha coordinación era de suma importancia el compromiso que se adquiría con el organismo, es decir, el sentido de responsabilidad por el cumplimiento de las tareas encomendadas al empleado, ante los diferentes clientes corporativos que se atendían; esto brinda satisfacción personal, lo que redundaba en la confianza de los usuarios corporativos en el empleado y la institución y, como consecuencia de dicho reconocimiento se genera motivación para todos y cada uno de los integrantes, para continuar contribuyendo en la satisfacción de las necesidades de los Clientes Corporativos que día con día demandan, asimismo cumplir con la misión y visión de nuestra organización.

Ya para finalizar, la última área donde actualmente se labora y, específicamente, donde se detectó la problemática, objeto de análisis de este trabajo, es el área Internacional, esto es, la Coordinación de México Sal/Superficie que depende de la Gerencia de Centros de Despachos Vía Terrestre Pantaco, misma que pertenece a la Dirección de Operación. Adicional a estas actividades, estuve comisionado como Secretario Técnico de Seguridad e Higiene dentro del Complejo Pantaco, dicha actividad me sirvió no solamente para aplicar las medidas y acciones preventivas en caso de alguna contingencia, sino también para conocer, a través de los comentarios de mis compañeros trabajadores, aspectos en materia de seguridad e higiene, las ventajas y desventajas en caso de algún accidente, así también el ambiente laboral (cultura organizacional) que prevalece en algunas secciones, dentro de dicho centro de trabajo.

Dicha coordinación de México Sal/Superficie está formada a su vez por cinco secciones, Importación CP 501, Importación LC/AO 502, Devoluciones 504, Exportación LC/AO 509 y Sacas Vacías Internacionales. A continuación se describe la problemática identificada al interior de la sección de Importación LC/AO sección 502, se aclara que cuando nos refiramos a dicha área, únicamente se mencionará como 502. En esta sección uno de los problemas que se detectan, con el personal que aquí labora es la resistencia que presenta para trabajar en equipo y cumplir con los objetivos y metas propuestos, que consisten en la agilización del envío de la correspondencia, a través de la disminución de los tiempos de apertura,

separación, verificación y despacho (encaminamiento) de ésta, así como la rotación de puestos, pues no existe motivación alguna, ni sentido de integración y compromiso con la organización. El problema que enfrenta el área 502, al igual que la gran mayoría de las áreas de este Centro, es el predominio de los viejos esquemas de trabajo, que desde hace más de 30 años se vienen efectuando, esto es, la realización de las actividades en solitario. Aunado a esto, no se ha considerado, dentro de la planeación estratégica de este organismo, un proyecto o programa de carácter motivacional dirigido al trabajador, que permita que el individuo se sienta impulsado a realizar sus actividades en coordinación con los demás, lo cual redundaría en la inversión de un menor esfuerzo para la realización de sus labores, lo que permitiría la posibilidad de satisfacer sus propias necesidades laborales y de la sección en comento, generando un ambiente productivo y eficiente.

Este enfoque no busca soslayar las cuestiones económicas, ya que éstas son muy importantes, esto es, los sueldos, las prestaciones, los incentivos, etc., pero en este caso nos referimos, específicamente, a la cuestión motivacional y de reconocimiento al esfuerzo realizado por el trabajador, en sus labores diarias, lo cual no acontece ni se promueve. Así, continuando con los viejos esquemas de trabajo, el personal de la sección 502, durante mucho tiempo, ha carecido de un aliciente que le motive para cambiar de actitud y comprender la importancia de innovar sus prácticas en la realización de sus tareas cotidianas, utilizando nuevas estrategias y herramientas para alcanzar los objetivos y las metas, tanto de índole personal como organizacional.

El mencionar el término herramientas, nos lleva a pensar en las computadoras como un ejemplo, situación que se convierte en otro problema, que se suma a los inconvenientes para que los empleados no realicen su trabajo de manera eficiente y eficaz. Para ser más preciso, se puede decir que dentro del 502, para elaborar tanto las estadísticas como la requisitación de facturas, se utiliza una máquina de escribir mecánica y se recurre al papel carbón, así también el conteo de las etiquetas de los sacos aperturados, durante la jornada, se registra a mano en una libreta de pasta gruesa, que año con año se archiva en cajas de cartón.

Asimismo, cuando un empleado se ausenta por motivos de salud o vacaciones, no se presenta la iniciativa de que alguno de los otros compañeros cubra dicha actividad, primero porque llevan, como ya se comentó, más de 20 años haciendo la misma actividad, en el mismo lugar, lo que no ha permitido aprender las funciones que se realizan en los demás cargos, no se ha movido al trabajador del mismo puesto, no se le ha brindado la oportunidad de conocer y desarrollarse en otros sitios relacionados con las secciones y/o áreas de la organización. Esto provoca la desmotivación del trabajador y trunca la posibilidad para promover el trabajo en equipo y alcanzar las metas, que en teoría se encuentran establecidas, dentro del área de Importación LC/AO.

Así se evidencian los problemas en el área, objeto de estudio, los cuales se enfatizan principalmente en el recurso humano, en el aspecto motivacional, que no permiten considerar la alternativa de desarrollo del individuo y de la misma organización. Es pertinente comentar como antecedente que, a partir del 20 de agosto de 1986, la institución se convirtió en un Organismo descentralizado que, por mandato constitucional, tiene la encomienda de prestar el servicio público de correos, en México. Por tal motivo y aunado a la reestructuración que se viene implantando en la Administración Pública Federal y, en específico, dentro de esta organización se han creado y difundido la Misión, Visión, Objetivos de Calidad, Políticas de Calidad, así como los Valores del Código de Conducta que coadyuvarán en el mejor desempeño de las actividades del trabajador y de la organización.

Así, se tiene que la **misión** propuesta para esta organización es "...apoyar la integración y cohesión nacional con el mundo, a través de la entrega confiable y oportuna de la correspondencia, garantizando así el servicio universal de correos" (<http://www.sepomex.gob.mx/Sepomex/Transparencia/VI.+Metas+y+Objetivos/>, 2006). La **visión** que se pretende lograr es llegar a ser "...la empresa que satisfaga las necesidades de comunicación postal de toda la población, con estándares internacionales de calidad, asegurando la autosuficiencia financiera, contando con autonomía de gestión y un ambiente laboral productivo" (<http://www.sepomex.gob.mx/Sepomex/Transparencia/VI.+Metas+y+Objetivos/>,

2006).

Los **objetivos de calidad** planteados, son los siguientes:

- Alcanzar un índice de satisfacción del 85%, para el cliente social y corporativo, al término del año.
- Alcanzar estándares competitivos de calidad, entregando la correspondencia en los tiempos establecidos, en un mínimo del 95%.
- Buscar la autosuficiencia financiera del Organismo.

La **política de calidad** implantada para esta organización menciona que en Sepomex "...nos comprometemos a mejorar continuamente nuestros servicios, aprovechando óptimamente los recursos y buscando la eficacia de los procesos postales para la entera satisfacción de la población de México" (<http://www.sepomex.gob.mx /Sepomex/Transparencia/VI.+Metas+y+Objetivos/>, 2006).

Los **valores propuestos en el código de conducta**, difundido por la institución son:

- Confianza.
- Oportunidad.
- Seguridad.
- Calidad.
- Servicio.

1.2 Descripción de las actividades que se realizan en la Sección 502.

A continuación se mencionan las actividades que se realizan dentro de la sección 502, se inicia con la recepción de la materia postal proveniente de diferentes partes del mundo, que llega por vía superficie terrestre, aérea o marítima, a los centros operativos ubicados en fronteras, como: Tijuana, Mexicali, Nuevo Laredo o puertos estratégicos, esto es, Manzanillo, Colima; Puerto de Veracruz; etc. Estos centros se encargan de recibir y reencaminar dicha correspondencia a los

centros operativos más importantes, tal es el caso del Complejo Pantaco, aquí en el D.F., que es donde se recibe la materia postal y se localiza la sección 502. Para trasladar la materia postal al área del 502, se requiere de dos trabajadores, quienes se dirigen al andén principal, donde se encuentran los camiones descargando la correspondencia en carretas metálicas tiradas por un tractor eléctrico o tarimas de plástico llamadas palets, éstas últimas se manipulan con un patín hidráulico. Al momento de estar colocando los sacos en estas carretas o palets se cotejan los datos de la etiqueta del saco con los que vienen anotados en las facturas dependiendo su país de origen, elaboradas en los centros operativos de donde provienen; el número de sacos para el 502 es, aproximadamente, de 250 a 300 sacos diarios, dependiendo la ruta postal que se recibe o los trasladen al complejo.

Una vez recibida la correspondencia se acercan las carretas o palets con las sacas que contienen diversos productos, como son: impresos, cartas, libros y mercancía en general, que vienen en paquetes y se colocan sobre la mesa de apertura, en ésta se retira el precinto de seguridad del saco, vaciando el contenido y realizando una separación de paquetes, impresos y cartas (estos dos últimos se envían a otras secciones para ser trabajadas en forma individual) y rescatando las etiquetas de los sacos, que posteriormente nos servirán para registrar la información de dichas etiquetas en una libreta y llevar un control de las valijas trabajadas para futuras dudas o aclaraciones, así como para la elaboración de un informe diario, para esta actividad se requiere de cuatro trabajadores.

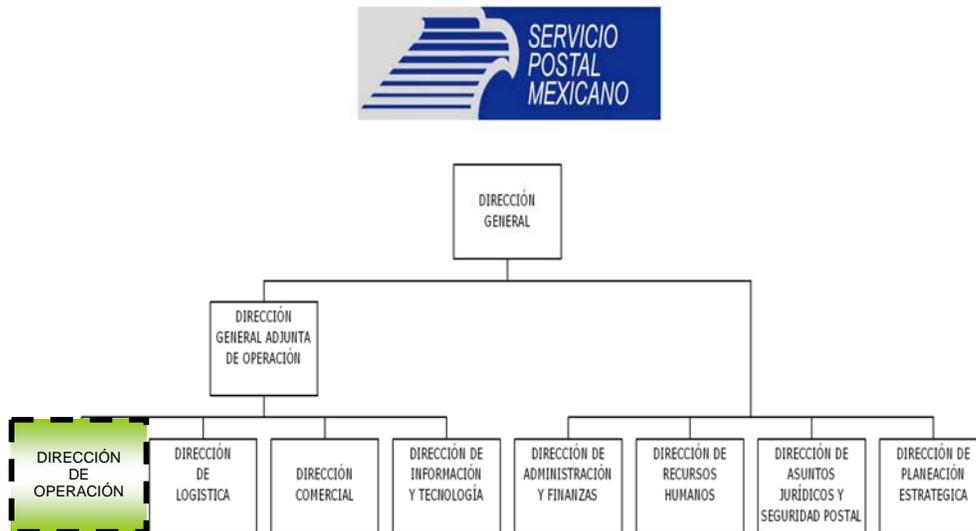
En ese momento otros dos trabajadores realizan la separación de la materia postal, considerando la descripción del contenido de los paquetes y verificando si se encuentra exenta o no del pago de impuesto, por tratarse de un producto de importación, esto último lo realiza un agente aduanal (personal verificador de la SHCP). En el caso de los paquetes que se encuentran exentos del pago de impuestos, éstos pasan a la mesa de despacho, para nuevamente reencaminar dicha correspondencia hacia su destino. La correspondencia que no se considera exenta, debe cotizarse para requerir el pago de los impuestos, se elabora una boleta aduanal donde se anota el importe del impuesto que se va a cobrar, la

boleta la elabora un agente aduanal y el empaquetado lo realiza un trabajador del 502, perteneciente al Servicio Postal. Una vez elaborada la boleta, la materia postal pasa a la mesa de despacho para enviarla a su destino que puede ser una zona estatal, interior, una zona conurbana o el D.F.

Ya en la mesa de despacho, donde se encuentra toda la correspondencia exenta y cotizada, se clasifica según su destino, se coloca dentro de los sacos, se pesa y se cierra nuevamente con un precinto de seguridad, registrando los datos tanto en la etiqueta del saco (forma 274) como en una factura (forma 277), donde se realizará la descripción del saco (tipo, ordinario o registrado), el número de saco, peso, origen donde se confeccionó, destino, fecha, nombre y firma de quien elabora el despacho, esta actividad la realizan dos trabajadores del 502.

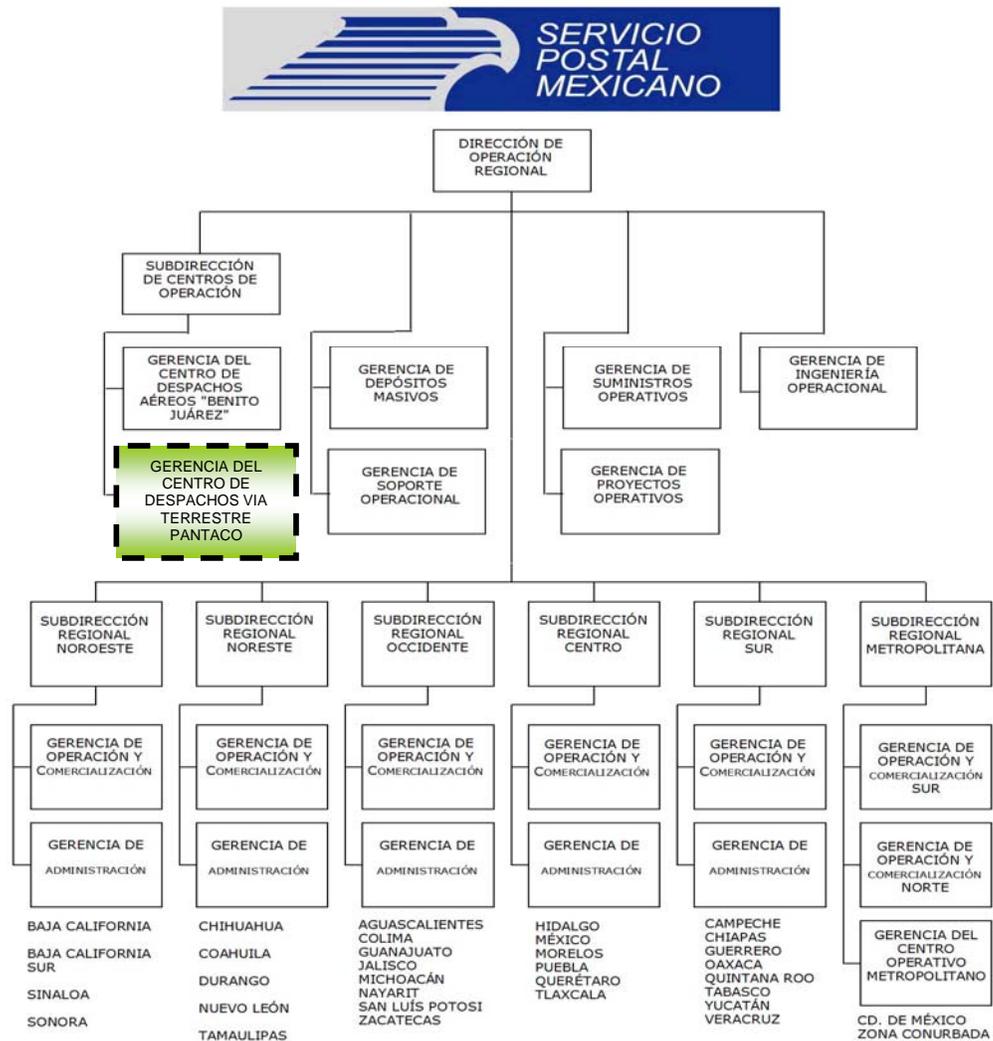
Por último, quien coordina las actividades antes descritas es el jefe de la sección del 502, que también es el encargado de elaborar los reportes para el control de la materia postal que se recibe, se apertura y se despacha diariamente, esto lo ejecuta utilizando una máquina de escribir mecánica y papel carbón y lo registra tanto en las facturas y la estadística diaria, especificando cantidad en peso y en número de sacas, como en las libretas o bitácoras, de pasta de cartón rígido. La descripción anterior se elaboró con el objetivo de ofrecer una semblanza de las actividades que se realizan en esta sección del 502, para conocer las actividades que realizan todos y cada uno de los trabajadores que integran esta área. A continuación se incluye un organigrama que muestra la estructura orgánica de Sepomex, con el objetivo de esclarecer la ubicación de cada una de las áreas mencionadas.

Diagrama no. 1. Composición Orgánica del Servicio Postal Mexicano, en el nivel de Dirección.



<http://www.sepomex.gob.mx/Sepomex/Transparencia/VI.+Metas+y+Objetivos/>, 2006.

Diagrama no. 2. Composición Orgánica del Servicio Postal Mexicano, de la Dirección de Operación Regional.



Fuente: <http://www.sepomex.gob.mx/Sepomex/Transparencia/VI.+Metas+y+Objetivos/>, 2006.

Capítulo II. Análisis y Resultados de la información obtenida en campo.

Ya que el objetivo general propuesto para esta investigación es presentar un esbozo de propuesta de un Programa de carácter motivacional para la implementación del trabajo en equipo, en la Sección 502 de Sepomex, se considera necesario aplicar un instrumento de recogida de datos con el objetivo de identificar las necesidades motivacionales que requiere el personal que integra esta área, asimismo la disponibilidad para colaborar de una forma distinta de como lo han realizado, por más de diez o quince años. El área está integrada por doce elementos, a los cuales se les aplicó, en su totalidad, el instrumento diseñado. El cuestionario consta de quince preguntas, las cuales pretenden determinar, con las respuestas obtenidas, la cultura organizacional que predomina en el área mencionada.

2.1 Análisis y resultados de la información obtenida de la aplicación del instrumento (cuestionario), para conocer las opiniones acerca de la cultura organizacional que predomina en la Institución, objeto de este estudio.

Dicho instrumento (cuestionario), de principio, requiere los datos generales del trabajador, tales como: edad, género, escolaridad y antigüedad en la institución y en el área. Con respecto a los cuestionamientos que comprende el cuestionario, a continuación se presenta el análisis de cada uno de ellos, incluyendo todas las respuestas obtenidas, con el objeto de puntualizar la cultura organizacional que predomina en el área 502, de Sepomex. Así, en primer término aparece la pregunta, la información que pretende recabar y, posteriormente, las diversas respuestas obtenidas.

Pregunta no. 1. ¿Qué sentimiento (satisfacción, insatisfacción, inconformidad, flojera, motivación, etc.), le produce el laborar en este organismo y qué le gusta del mismo? Con esta pregunta se pretende identificar qué tan cómodo se siente el empleado trabajando en esta institución.

Los trabajadores respondieron lo siguiente:

- 1) Sí le agrada trabajar aquí, pero le incomoda que los jefes nunca consideren su opinión.
- 2) Se siente orgulloso del trabajo que realiza en este organismo.
- 3) Sí le agrada, pero no recibe motivación ni reconocimiento por el trabajo realizado.
- 4) Sí le gusta el trabajo que realiza, por la importancia a nivel mundial.
- 5) Siente satisfacción al realizar su labor.
- 6) Me siento inconforme por no recibir reconocimiento a la labor que se realiza.
- 7) Nunca hay una motivación, pero trata de hacer agradable su estancia en la institución.
- 8) La agrada su labor y se siente satisfecha de estar en el SEPOMEX.
- 9) Tiene entusiasmo, le gustan sus labores para optimizar y agilizar el trabajo.
- 10) En algunos momentos siente insatisfacción, ya que considera que algunos jefes de área no se comprometen con el trabajo.
- 11) Está inconforme.
- 12) Ha estado satisfecho, en los últimos meses, por las actividades que realiza.

Según las respuestas recabadas, los porcentajes que se obtuvieron son los siguientes:

Respuestas	Cantidad	%
Positivas	9	75%
Negativas	3	25%
Total	12	100%

Con base en las respuestas obtenidas se puede decir que a la mayoría de los empleados les agrada trabajar en esta institución (75%), pues consideran que la labor que realizan tiene importancia a nivel internacional, sin embargo, se detecta que algunos desean que se les motive por su desempeño o que les permitan exponer sus ideas con respecto al trabajo que realizan (25%) y esto hace que se

sientan inconformes.

Pregunta no. 2. ¿Cuenta con los elementos necesarios para realizar sus funciones laborales? Este cuestionamiento intenta determinar si los empleados recibieron los recursos materiales así como la información necesaria, para desempeñar adecuadamente su trabajo.

Los trabajadores respondieron lo siguiente:

- 1) No, yo tengo que comprar el material que requiero.
- 2) No, me hace falta tanto el material como la información para desempeñar mi trabajo.
- 3) En algunas ocasiones no tengo el material, considera que falta organización.
- 4) No, no existe una mejora en lo necesario para laborar.
- 5) No, porque no proporcionan el equipamiento necesario para realizar el trabajo al 100%.
- 6) Sí, tengo la documentación necesaria.
- 7) No, normalmente para realizar bien mi trabajo me veo obligado a comprar el material.
- 8) No, porque falta papelería, bicolores, lápices, así como computadoras actualizadas.
- 9) No, toda la vida he comprado el material, por otro lado los recursos tecnológicos han sido proporcionados muy raquíticamente.
- 10) No, porque no existen manuales de procedimientos o de organización.
- 11) No, por no contar con las herramientas adecuadas, es nula la labor.
- 12) Sí, considera que cuenta con lo necesario para entregar la correspondencia.

Según las respuestas recabadas, los porcentajes que se obtuvieron son los siguientes:

Respuestas	Cantidad	%
Positivas	2	17%
Negativas	10	83%

Total	12	100%
-------	----	------

Sólo dos personas (17%) consideran que cuentan con los recursos materiales y la información necesaria, las demás (10 personas, 83%) compran su material necesario para poder trabajar adecuadamente, una persona menciona que su labor es nula, pareciera que no puede o no quiere comprar él mismo sus materiales por lo que no puede desempeñar correctamente su labor.

Pregunta no. 3. ¿Además del conocimiento ya adquirido, requiere más información para realizar su trabajo? Si la respuesta es positiva, indique cuál. Esta pregunta trata de identificar si existe un programa de capacitación para el empleado, que permita que éste esté actualizado, por medio de cursos, pláticas, talleres, etc., para que desempeñe su labor cabalmente.

Los trabajadores respondieron lo siguiente:

- 1) No, sugiero que todos los compañeros conozcan las guías de encaminamiento de la materia postal.
- 2) Si, para estar actualizado y saber de los cambios constantes.
- 3) Se podría capacitar más al personal con cursos.
- 4) Si, capacitación en sistemas, ya que actualmente se está tratando de cambiar el procedimiento por medio del uso de la computadora.
- 5) Si, cursos de computación y operativos.
- 6) Si, capacitación para realizar el trabajo en computadora
- 7) Si, se debe dar capacitación al personal para que los trabajadores se superen.
- 8) Si, se debiera actualizar la información, debe ser reciente por los cambios que se pretenden hacer en la organización.
- 9) Si, no estaría de más estar actualizado para realizar el trabajo.
- 10) Si, debiera haber capacitación, misma que no se proporciona.
- 11) Si, los conocimientos los adquirí a través de los compañeros.
- 12) Si, porque todo se aprende en el transcurso de la realización de las labores, no hay cursos para los empleados de cómo se debe hacer el trabajo o

cómo se puede mejorar.

Según las respuestas recabadas, los porcentajes que se obtuvieron son los siguientes:

Respuestas	Cantidad	%
Positivas	11	92%
Negativas	1	8%
Total	12	100%

El 92% de los encuestados (11) considera necesario se les proporcione más información y capacitación con respecto a su trabajo. Además existe inquietud entre ellos, ya que se menciona que se implementará el uso de la computadora para realizar su trabajo. En el punto anterior se hace mención que los recursos informáticos son escasos y anticuados, además de que el personal no cuenta con los conocimientos necesarios para manejar dichos recursos.

Pregunta no. 4. ¿Cada cuándo recibe asesoría relacionada con las tareas que realiza en este organismo? Con esta pregunta se pretende identificar la programación relacionada con la capacitación ofrecida, por parte del organismo, al empleado, para inducir y actualizar los conocimientos relacionados con las actividades diarias que realizan o van a realizar.

Los trabajadores respondieron lo siguiente:

- 1) Nunca, sólo se ha impartido un curso sobre el trabajo que se desempeña en cada puesto, por eso existen errores en el manejo de la correspondencia.
- 2) Nunca, todo se va aprendiendo de acuerdo a la marcha en el trabajo.
- 3) Muy esporádico, bueno fue uno nada más.
- 4) Se imparte un solo curso, nada más cuando lo cambian a uno a otra área diferente o le asignan otra labor ajena a la que estaba realizando.
- 5) Nunca.
- 6) Cada 10 años.

- 7) Nunca.
- 8) No se recibe una asesoría, se elabora un informe de las tareas diarias realizadas.
- 9) Nunca, definitivamente no.
- 10) Cuando existe algún problema grave, nada más, que es casi nunca.
- 11) Desde que entró hasta el día de hoy nunca ha recibido asesoría de nada, ni de nadie.
- 12) Desconoce si existe una labor semejante.

Según las respuestas recabadas, los porcentajes que se obtuvieron son los siguientes:

Respuestas	Cantidad	%
Sólo un curso	4	33%
Nunca	8	67%
Total	12	100%

El 67% de los encuestados (8) menciona que nunca han recibido un solo curso, inclusive ni siquiera el de inducción, el 33% pareciera que sí se le impartió sólo el curso de introducción. Por estas respuestas y las de la pregunta anterior, se puede deducir que no existe un programa de capacitación o actualización en una organización donde su labor es trascendental en la vida de los ciudadanos de este país.

Pregunta no. 5. ¿Cree que existe una asignación de funciones o actividades en su área o centro de trabajo? Explique por qué. Con este cuestionamiento se trata de saber si los empleados conocen exactamente cuáles son las funciones específicas que deben desempeñar.

Los trabajadores respondieron lo siguiente:

- 1) Sí porque cada trabajador ya sabe lo que tiene que hacer, porque así le enseñaron los compañeros.
- 2) Sí, con base en el puesto que desempeña.

- 3) Sí, cada uno tiene asignada su labor, además se trata de cubrir al compañero que no puede realizar su trabajo o no se presenta.
- 4) Sí, porque cada empleado tiene diferentes labores.
- 5) Sí, en cada área se asigna personal específico, quien siempre realiza las mismas labores.
- 6) Si, las que se asignan en el área de trabajo.
- 7) No, normalmente se hace de todo, no hay una en específico.
- 8) Si, cada uno de los empleados tiene funciones diferentes.
- 9) Existe una desproporción en la carga de trabajo, inclusive si uno realiza otras labores, por iniciativa propia, lo dejan continuar.
- 10) No, por falta de capacitación en la gente la ponen a realizar otra actividad.
- 11) Si, se procura, para tener un control y orden de todo.
- 12) Si, porque el jefe del área es el que se encarga de proporcionarlas.

Según las respuestas recabadas, los porcentajes que se obtuvieron son los siguientes:

Respuestas	Cantidad	%
Positivas	9	75%
Negativas	3	25%
Total	12	100%

El 75% de los encuestados (9) expone que las actividades por empleado sí están definidas, pero pareciera que es más por costumbre que porque haya un documento formal o sí éste existe nadie lo conoce, ya que alguien comentó que si por iniciativa propia desarrolla otras labores se lo permiten. El 25% (3) evidencia que es el personal con menos capacitación y menos antigüedad, razón por la cual los ponen a realizar diferentes labores de las que debieran ser. Esta situación de falta de capacitación y, además, de falta de rotación para diversificar las labores a realizar, genera cansancio, aburrimiento y agobio en el personal lo que converge en la falta de motivación.

Pregunta no. 6. ¿Cree que el organismo le ha reconocido su trabajo? Explique por qué. Esta pregunta intenta saber si, al trabajador, se le ha otorgado algún

reconocimiento o agradecimiento verbal, por la labor desarrollada en la institución, así también se puede identificar el tipo de liderazgo ejercido por los jefes inmediatos.

Los trabajadores respondieron lo siguiente:

- 1) No, aunque exista esfuerzo para mantener el trabajo al día, siempre buscan detalles para levantar actas administrativas, cuando a los perezosos no se les castiga, esto "no es justo".
- 2) Nunca se toma en cuenta la labor que hace el trabajador.
- 3) No, porque no existe un seguimiento de las labores y cada momento cambian a los jefes.
- 4) No, porque los jefes únicamente se encargan de que se envíe la materia postal a su destino y no valoran el esfuerzo que realiza el trabajador.
- 5) No, aunque me esfuerzo diario.
- 6) No, es difícil que lo promuevan a uno para un ascenso.
- 7) Nunca ha habido un reconocimiento para el personal que desarrolla bien su trabajo, sino todo lo contrario.
- 8) No, nunca hay estímulos, sin embargo la gente que es floja la premian "no se qué pasa".
- 9) No, no valoran el esfuerzo o el plus que en ocasiones se realiza.
- 10) No, realmente nadie se compromete, ni mucho menos los jefes reconocen el trabajo.
- 11) No, porque considero que el trabajo para el gobierno nunca es valorado, "el gobierno es así", sólo exige sin ofrecer nada a cambio.
- 12) Si, en la medida que ha crecido el organismo se han ofrecido estímulos con base en las posibilidades del organismo.

Según las respuestas recabadas, los porcentajes que se obtuvieron son los siguientes:

Respuestas	Cantidad	%
Positivas	11	92%
Negativas	1	8%

Total	12	100%
-------	----	------

El 92% de los trabajadores (11) menciona que nunca ha recibido algún reconocimiento o agradecimiento verbal, por la labor desarrollada en la institución, sólo una persona comenta que si recibe incentivos económicos de la institución, esto es, el jefe.

Pregunta no. 7. ¿Qué actividades le parece que sean las adecuadas para realizar el trabajo y cuáles modificaría? Con esta interrogante se desea conocer la propuesta del trabajador en relación a una mejora en las actividades que se realizan en el trabajo.

Los trabajadores respondieron lo siguiente:

- 1) Que exista un equilibrio en cuanto a las cargas de trabajo y que no se le cargue la mano, a un pequeño número de trabajadores.
- 2) Una mayor información y constante capacitación, en el mismo Centro laboral.
- 3) Modificaría y desarrollaría un Plan de Ventas que sea efectivo, que ayude a crecer al organismo.
- 4) Que todos cuenten con la capacitación necesaria y que se modifiquen las actuaciones de los Coordinadores.
- 5) Propongo modificar las políticas de recepción de la correspondencia y el horario.
- 6) Más dedicación por parte de todo el personal, pues están los consentidos que no hacen nada.
- 7) Si contara con los insumos necesarios todo estaría bien, ya que es de mi agrado lo que hasta ahora sé y hago.
- 8) No sé.
- 9) Las actividades serían adecuadas si todos mostraran el mismo interés y entusiasmo para evitar el rezago.
- 10) Contar con la normatividad vigente y/o los documentos que validen el trabajo.

- 11) Ninguna es la adecuada, el sistema es obsoleto.
- 12) No cambiaría las actividades, posiblemente cambiaría o modificaría las rutas postales.

Pareciera que existen empleados que por sus relaciones con los jefes no desarrollan las actividades que debieran, por lo que se les carga la mano a los demás, asimismo consideran que el modus operandi de la institución ya es obsoleto, ya no funciona para este momento. También se habla de requerimientos de capacitación, buscando optimizar la labor y que la actitud de los jefes sea diferente, pareciera que no hay un liderazgo de equipo y sólo la jerarquía mantiene a dichos "jefes", como una presencia nada más. Algunos mencionan ideas como un Plan de Ventas efectivo o un cambio en las formas de operar, sin embargo, no hay eco de sus propuestas. Se identifica que el trabajo se realiza a destajo, pero sin un reconocimiento individual, sólo por área, en general. Esto no permite identificar quiénes son los empleados que si laboran con una gran dedicación y quiénes sólo se presentan para registrar su asistencia.

Pregunta no. 8. ¿Qué actividades nuevas propondría para mejorar los resultados de su área? Esta pregunta pretende identificar la propuesta del trabajador en relación a una mejora en las actividades que se realizan en el trabajo, específicamente en el área o sección donde labora dicho trabajador.

Los trabajadores respondieron lo siguiente:

- 1) Que roten a los empleados en sus funciones para conocer más del Sepomex.
- 2) Que se proporcione la información necesaria, al ingreso a este trabajo.
- 3) Que haya más comunicación, acerca de la institución y los resultados logrados.
- 4) Que se trabaje en equipos y con capacitación similar para todos los empleados, de acuerdo a la labor asignada.
- 5) Que se realice una asignación de funciones específica.
- 6) Que la información proporcionada por el personal, sea la correcta.

- 7) Simplificación del papeleo, creando nuevos formatos para realimentar el sistema.
- 8) Que los jefes y compañeros sean más amables y menos groseros.
- 9) Que haya equidad en la distribución del trabajo.
- 10) Que haya una supervisión adecuada, así como cuidado y compromiso en la realización de las labores por parte de todo el personal.
- 11) Que haya control en las entradas y salidas de la materia postal.
- 12) Que haya rotación de rutas y/o circuitos.

Con respecto a las propuestas por parte de los empleados, en relación a una mejora en las actividades que se realizan en el trabajo, específicamente en el área o sección donde labora dicho trabajador, se obtuvieron las siguientes respuestas: que haya rotación en los puestos, lo que permitiría un conocimiento más a detalle del organismo y una identificación por parte del empleado de mayor compromiso, además de que los resultados obtenidos por la institución son de interés para los empleados; también se menciona el trabajo en equipo, aspecto que generaría una convivencia e integración de los empleados, más que una competencia.

Otros puntos que se señalan son una asignación perfectamente definida de funciones e información veraz y oportuna respecto a dichas funciones; simplificación de las actividades administrativas (papeleo y manejo de documentos); el logro de unas relaciones laborales respetuosas, tolerantes y amables, además, de equidad en la asignación de las cargas de trabajo; asimismo, una supervisión, un liderazgo y una guía adecuados y de respeto, así también que haya cuidado y compromiso en la realización de las labores por parte de todo el personal, además, de control en las entradas y salidas de la materia postal y rotación de rutas y/o circuitos.

Pregunta no. 9. ¿Qué apoyos materiales, técnicos o de capacitación propondría para mejorar los resultados de su trabajo? Con esta pregunta se desea saber qué tipos de material, ya sea técnico e inclusive capacitación, requieren los empleados, para mejorar el desempeño en su trabajo.

Los trabajadores respondieron lo siguiente:

- 1) Capacitación en computación, para agilizar los trámites administrativos.
- 2) Contar con todo el material necesario, como computadoras y asesoría oportuna en todas las actividades, tanto rutinarias como esporádicas.
- 3) Contar con todo el material necesario, como: plumas, gomas, lápices, etc.
- 4) Suficiente equipo de cómputo y la capacitación respectiva, considero que por lo menos cada tres meses.
- 5) Contar con el personal suficiente, además de los cursos necesarios relacionados con el área donde uno se desempeña laboralmente.
- 6) Capacitación continua y actualizada.
- 7) Capacitación constantemente.
- 8) Capacitación para todos los trabajadores, en general.
- 9) Fluidez de información, a nivel general, en todo el Sepomex.
- 10) Manuales, instructivos, contratos bien elaborados.
- 11) Computadoras y capacitación.
- 12) Sería el apoyo humano y equipar al trabajador

Las respuestas obtenidas revelan la falta total de capacitación que prevalece en la institución, además de la falta de material necesario para el desarrollo de las labores cotidianas; otro punto que se evidencia es la insuficiencia de personal para cubrir toda la carga laboral. Se considera que al ofrecer, al empleado, los aspectos que aquí reclama (capacitación, recursos materiales y humanos suficientes) se lograría suministrar la motivación necesaria para que la productividad tuviera un incremento considerable.

Pregunta no. 10. ¿Existe algún tipo de estímulo o incentivo, que le ofrece el organismo, que sea representativo para usted, con el objeto de alcanzar niveles más altos de productividad, de acuerdo a sus habilidades? Este cuestionamiento intenta conocer si existe un estímulo o incentivo que ofrezca la institución, que logre motivar al trabajador, para que se incremente su productividad.

Los trabajadores respondieron lo siguiente:

- 1) No, pues existe la compensación por productividad, pero ésta no es para todos los trabajadores.
- 2) No.
- 3) No.
- 4) El estímulo no es equitativo ni congruente al esfuerzo realizado, debido a que los volúmenes de correspondencia que se trabajan diariamente, ya son muy elevados.
- 5) No.
- 6) El de puntualidad, pero no es justo pues no se le asigna a todos los trabajadores.
- 7) No, el único es el de puntualidad, pero otro que evalúe o valore el esfuerzo no lo hay.
- 8) No.
- 9) Ni estímulo, ni incentivo. Se ha solicitado una compensación para el turno vespertino, para tener más tiempo para concluir todo su trabajo, pero no se ha autorizado.
- 10) Existe una compensación por productividad pero no es para todo el personal del Sepomex.
- 11) No.
- 12) El de puntualidad, nada más.

Los empleados mencionan que el estímulo existente no es equitativo ni congruente al esfuerzo realizado, ya que los volúmenes de correspondencia que se procesan, diariamente, son muy elevados, razón por la cual los trabajadores ni siquiera intentan obtenerlo. Se considera que si se trabajara en equipo, designando diferentes labores a cada uno de los integrantes, que les permitiera intercambiarse para la realización de las actividades que sean muy pesadas y las más ligeras, podrían recuperarse del cansancio físico y lograr una mayor productividad.

Pregunta no. 11. ¿Existe algún tipo de comunicación que se pueda aplicar para motivar al personal? Indique cuál. Con esta pregunta se desea identificar la

comunicación requerida o percibida por los trabajadores, como la idónea, para lograr el acercamiento de éstos con las autoridades del organismo.

Los trabajadores respondieron lo siguiente:

- 1) No existe el diálogo con las autoridades, sólo cuando se presenta algún problema grave.
- 2) No.
- 3) No.
- 4) No, pero me gustaría encontrar la forma de motivar a los compañeros.
- 5) No, sin embargo considero que quizá funcionarían las pláticas, cursos de autoestima, motivación de tipo psicológico, etc.
- 6) Ninguna.
- 7) No, al personal de altos niveles no le gusta escuchar nuevas propuestas.
- 8) No.
- 9) Se ha tratado de hablar con el nuevo gerente, pero existe resentimiento por la falta de motivación económica, psicológica y afectiva.
- 10) No, ninguno.
- 11) No cada quien ve por sus propios intereses.
- 12) Quizá la realimentación acerca del desempeño de los empleados, a través de la comunicación para verificar la labor realizada, con los jefes inmediatos.

Según las respuestas obtenidas, como "no existe el diálogo con las autoridades, a menos que se presente algún problema grave", el personal percibe a éstas como algo inalcanzable e inasible. Esto puede estar relacionado con el hecho de que cada vez que cambia el Director General de este organismo, se genere un cambio en cascada de todos los supervisores hasta el nivel anterior al operativo, lo cual nunca permite que éstos desarrollen un verdadero compromiso con la mejora de la institución, en todos los aspectos, tales como: el logro de una mayor productividad, mejores condiciones de trabajo para los empleados operativos, innovación en las prácticas laborales, modernización de los recursos tecnológicos, implementación de nueva tecnología que agilice los procesos de trabajo,

programas de capacitación en todas las áreas, etc.

Pregunta no. 12. ¿Trabaja a través de la integración de equipos? Con esta pregunta se pretende conocer la forma de trabajar de los empleados, de este organismo y cómo perciben dicho concepto.

Los trabajadores respondieron lo siguiente:

- 1) No, porque casi no existe compañerismo en el área, el personal se torna apático.
- 2) Se intenta.
- 3) No.
- 4) No.
- 5) No.
- 6) No.
- 7) No.
- 8) Si.
- 9) Si.
- 10) Se encuentran involucradas dos personas
- 11) No.
- 12) Si.

Según las respuestas recabadas, los porcentajes que se obtuvieron son los siguientes:

Respuestas	Cantidad	%
Positivas	5	42%
Negativas	7	58%
Total	12	100%

El 42% de los trabajadores (5) mencionan que intentan trabajar a través de la integración de equipos, sin embargo, se evidencia que ellos llaman equipo a dos personas que se ponen de acuerdo para apoyarse en la realización de las

actividades laborales. El resto, siete personas (58%) no identifican la dinámica del trabajo en equipo.

Pregunta no. 13. ¿Le gustaría trabajar formando parte de un equipo? Con este cuestionamiento se pretende identificar si el empleado está dispuesto o no a formar parte de un equipo de trabajo.

Los trabajadores respondieron lo siguiente:

- 1) Si, siempre y cuando sea necesario.
- 2) No.
- 3) Si.
- 4) Si, cuando todos tengan la capacidad de desarrollar la labor.
- 5) Si, se mejoraría la calidad de nuestro trabajo.
- 6) Si, para aprender más.
- 7) Si, sería otra opción.
- 8) Si.
- 9) Ya formo parte de él.
- 10) No.
- 11) Si.
- 12) Si, sería una forma de salir adelante.

Según las respuestas recabadas, los porcentajes que se obtuvieron son los siguientes:

Respuestas	Cantidad	%
Positivas	10	83%
Negativas	2	17%
Total	12	100%

Sólo dos personas (17%) se niegan a trabajar en equipo, quizá sean las personas protegidas por el jefe que no realizan ninguna labor pesada, por lo cual no les interesa apoyar ni ser apoyados. Sin embargo, se evidencia que la fuerza de trabajo desea innovar sus prácticas laborales, con el objetivo de aumentar su

productividad y lograr un reconocimiento de los compañeros.

Pregunta no. 14. ¿Conoce cuáles son las funciones de cada quien cuando se trabaja en equipo? Con este cuestionamiento se intenta confirmar si los trabajadores conocen, verdaderamente, lo que implica el trabajo en equipo, además de que las actividades, en un equipo de trabajo, tienen que estar muy bien definidas para cada uno de los integrantes y cada uno de los puestos que conforman dicho equipo.

Los trabajadores respondieron lo siguiente:

- 1) Si, porque se trabaja para un mismo fin.
- 2) No.
- 3) No.
- 4) Si, ya que esto implica la intervención de varias manos, desde una simple carta hasta una tonelada de ésta.
- 5) No, porque se realizan labores que no le corresponden.
- 6) No, nunca ha trabajado en equipo.
- 7) Si, todos tendrían una función en específico.
- 8) Si.
- 9) No, pero requiere de capacitación tecnológica.
- 10) Si.
- 11) No.
- 12) No.

Según las respuestas recabadas, los porcentajes que se obtuvieron son los siguientes:

Respuestas	Cantidad	%
Positivas	5	42%
Negativas	7	58%
Total	12	100%

Cinco trabajadores (42%) de esta área si identifican la forma de trabajar en

equipo, los otros siete (58%) no conocen esta forma de trabajar, inclusive uno de ellos considera que tendría que realizar labores que no le corresponden. Sin embargo, se considera que si hay disponibilidad por parte de los miembros de esta sección del Sepòmex.

Pregunta no. 15. ¿Qué propondría para mejorar al organismo? Con esta pregunta se intenta saber, de manera general, lo que requiere o necesita el empleado para sentirse motivado de trabajar en esta institución, además, identificar si el tiempo que han estado trabajando aquí les ha generado la necesidad de reflexionar acerca de la forma para mejorar sus condiciones de trabajo, en todos aspectos.

Los trabajadores respondieron lo siguiente:

- 1) Capacitación en todos los aspectos, así como relaciones humanas con las autoridades y tener cuidado con el personal que se contrate.
- 2) Mejorar salarios, motivación constante al trabajador y jefaturas con pensamiento democrático.
- 3) Incentivos, planeación laboral y cursos.
- 4) Un mejor salario, capacitación constante y que los coordinadores tengan conocimiento de lo que se realiza en el área o sección, así como una correcta asignación de funciones considerando la capacidad de cada trabajador.
- 5) Mejorar sueldos, instalaciones, y calidad del material que se le proporciona.
- 6) Que las autoridades que son de nuevo ingreso se empapen y conozcan lo que es el correo.
- 7) Estimular al personal con algún premio para que trabaje mucho mejor.
- 8) Que estimulen al trabajador con alguna recompensa por la labor realizada y así se incrementará la producción.
- 9) Que el empleado se ponga la camiseta, una capacitación constante, incentivos económicos y reconocimiento de esfuerzo laboral.
- 10) Concientizar a las autoridades de lo que significa trabajar en este organismo y que no solamente vean la manera de explotar a la base

trabajadora.

- 11) Cambio de gerencias y jefaturas.
- 12) Crear una carrera a nivel licenciatura con la especialidad de Sepomex, porque las autoridades que llegan, pues constantemente hay cambios en los niveles de dirección y supervisión, no conocen lo que es el correo.

Con respecto a las propuestas que presentan los empleados, para mejorar al organismo, ellos comentan aspectos como: la capacitación en todas las áreas, inclusive para el desarrollo personal, comunicacional y motivacional; también mencionan el aumento de sueldos y salarios y la interrelación con los jefes o supervisores; además de un programa de incentivos, tema en el que se insiste. Entre otros aspectos se sugiere una adecuada y equitativa asignación de funciones, tomando en consideración las capacidades y habilidades de cada trabajador. También se alude a la remodelación y mejora de las instalaciones, asimismo que cada nueva autoridad que llegue a la institución, se involucre de lleno con los objetivos, misión y visión planteadas para el organismo en cuestión.

En cada una de las preguntas se realiza un análisis detallado de las respuestas e información obtenida, por lo cual ya no se presentan conclusiones al respecto, puesto que ya están plasmadas en esos párrafos.

Capítulo III. La organización, el individuo y la motivación como el elemento para lograr implantar el trabajo en equipo.

3.1 La Organización.

En este apartado se analiza el concepto de organización, con la finalidad de comprender el aspecto social, que nos servirá como antecedente para la comprensión y consolidación de la motivación y el trabajo en equipo. El ser humano es social por naturaleza, es inherente su tendencia a organizar y cooperar en relaciones interdependientes. La historia de la humanidad podría trazarse a través del desarrollo de las organizaciones sociales. Las primeras organizaciones fueron la familia y pequeñas tribus nómadas, luego se establecieron las villas permanentes y las comunidades primitivas. Más tarde se crearon el sistema feudal y las naciones. Esta evolución de las organizaciones se ha acelerado en los últimos años. Durante el siglo pasado se han producido cambios considerables en este campo. La sociedad se ha transformado de una forma rural, donde la familia, los pequeños grupos, y las pequeñas comunidades eran importantes, a otro de tipo industrial caracterizado por el surgimiento de grandes organizaciones.

La mayoría de los seres humanos trabajamos en organizaciones, que pueden ser: empresas, instituciones educativas, burocracia, etc., cuya complejidad crece y se diversifica día con día. Las organizaciones están presentes en nuestra sociedad y es probable que casi todos pasemos la mayor parte de nuestra vida en alguna de estas, entonces se puede decir, que somos una sociedad organizacional, donde estas organizaciones sean grandes o pequeñas son las hacedoras primordiales. Ya al hablar de la organización, desde el punto de vista social, es garantía de eficiencia, del cumplimiento de metas y objetivos, sin embargo, este supuesto da paso a muchos problemas que se originan dentro de ésta. Así, se considera que el ser humano junto con la organización, ha evolucionado y ha desarrollado nuevas tecnologías y habilidades tanto operativas como administrativas, mismas que avalarán la implementación de nuevas soluciones para la organización y el individuo.

3.1.1 Concepto de organización.

A continuación se analizarán los enfoques de algunos autores, relacionados con la organización, que permitirá la comprensión de los elementos que intervienen para conformarla. Según Lundgren (citado en Rodríguez Valencia, 2002, p. 16) la organización es "...un sistema compuesto de elementos o subsistemas tan relacionados entre sí e integrados que forman un todo que presenta atributos únicos". Al respecto Pozo Navarro (citado en Rodríguez Valencia, 2002, p. 18) nos dice que es "...un sistema de partes interrelacionadas operando unas conjuntamente con otras, a fin de cumplir los objetivos del todo y los individuales de los elementos participantes".

Asimismo, French (citado en Rodríguez Valencia, 2002, p. 20) la define como "...una red esencialmente dirigida por personas orientadas hacia objetivos múltiples de procesos administrativos y operacionales interactivos y de sistemas correspondientes de apoyo y está inmersa en una red mayor de procesos y sistemas con los que interactúa". Por último, Ivancevich (citado en Rodríguez Valencia, 2002, p. 23) comenta que "...son aquellos entes que persiguen objetivos que pueden lograrse con mayor eficiencia mediante la acción concertada de individuos". Así, se puede decir que una organización es un sistema compuesto de elementos, que operan en forma conjunta, dirigida por personas, orientada al cumplimiento o búsqueda de objetivos y metas para satisfacer alguna necesidad.

3.1.2 Características de la Organización.

De las anteriores definiciones se extraen varias características importantes de las organizaciones que, aunque son proposiciones teóricas, parecen reflejar algunas realidades de la vida de las organizaciones. Una organización está esencialmente dirigida por personas, sin embargo, al ser un sistema abierto, puede ser afectado por una red de influencias externas sobre los miembros de la organización. De igual forma no puede haber organización sin una red de sistemas. Los sistemas son esenciales para canalizar los procesos hacia la satisfacción de objetivos organizacionales. Es importante comentar que la organización es una compleja red

de procesos, es decir, una serie de eventos interrelacionados que tienen que ver con la planeación, organización, dirección y control de recursos humanos. Asimismo, la organización se puede considerar como un sistema sociotécnico, dado que sus aspectos técnicos y humanos son altamente interdependientes. También cabe señalar que la asignación de administradores y la departamentalización son interdependientes, esto es, al asignar a un administrador para enfocarse o especializarse en el diseño y la administración de un departamento tiende a existir una relación altamente interdependiente.

Otro punto es la tarea principal de los administradores, que toma forma al definir los planes y objetivos, esto implica dedicarse a reunir recursos y a visualizar procedimientos para alcanzar esos objetivos, diseñar estructuras, dirigir y controlar los recursos y, por último, considerar uno de los recursos más importantes de la organización, el humano, identificando el alcance de participación de éste, para organizar el diseño y operación del Subsistema de Recursos Humanos buscando facilitar un adecuado rendimiento organizacional.

Toda empresa comprende, como parte integrante inseparable de su mecanismo efectivo, complejas organizaciones, formas y fenómenos sociales que conforman un factor esencial para el incremento o decremento de la eficacia en la producción. El conjunto complejo de los problemas pertenecientes a la organización de la gestión, hace muy difícil la disminución de las tareas en la función administrativa o los aspectos tecnológicos, requiriendo la máxima precisión, planeación, organización y racionalidad de todos los elementos que integran la función para administrar la producción actual.

Los sistemas se pueden considerar de dos maneras: cerrados o abiertos, respecto a la interacción con su medio ambiente. Esta distinción, aunque no es absoluta, es muy importante en la teoría administrativa. El pensamiento de sistemas cerrados se basa principalmente en las ciencias físicas y es aplicable a sistemas mecanicistas. Al principio, las teorías tradicionales sobre administración fueron vistas como sistemas cerrados, por lo que se concentraban únicamente en la maniobra interna de la empresa y adoptaban enfoques altamente racionales,

tomados de los modelos de las ciencias físicas. El punto de vista del sistema abierto (Landsberg, 2000) reconoce que los sistemas sociales se encuentran en una relación dinámica con su ambiente, que intercambian información en diversas formas e ingresan insumos (de cualquier tipo), que se transforman, de alguna manera, y egresan en forma de producto. El sistema abierto se adapta a su medio ambiente, al cambio de ordenación y de los procesos de sus componentes internos.

Las organizaciones son un sistema social que adoptan una estructura determinada por su interacción dinámica con los sistemas que conforman su medio ambiente, esto es: los clientes, la competencia, los proveedores, el gobierno, etc., en su conjunto un organismo social es un sistema formado de partes interrelacionadas que operan conjuntamente. La interconexión entre las operaciones que la organización lleva a cabo y el estilo adoptado por su dirección, origina resultados que determinan el nivel de requerimientos, al cual puede ser sometida su productividad. De acuerdo con lo expuesto anteriormente, el principal componente del sistema organizacional puede ser comprendido como un gran transformador de insumos a productos finales que se envían al medio ambiente. Los componentes del sistema organizacional (Landsberg, 2000, p. 45) son los siguientes:

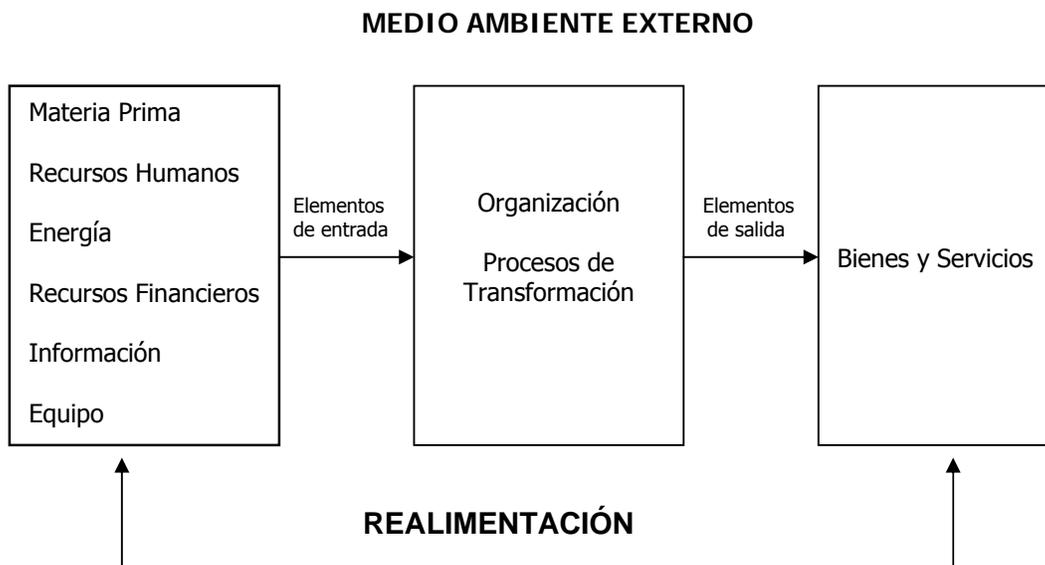
1. El medio ambiente social, económico, político y cultural, cuyo ámbito de acción llega a contener esferas locales, nacionales e internacionales, mediante una o varias entradas y éstas dan paso a varios insumos o recursos del medio.
2. Los insumos del sistema que son los componentes que ingresan y que pueden comprender recursos existentes en el ambiente, como los recursos humanos, financieros, materiales, líneas políticas, instrucciones operativas, información, criterios legales, etcétera.
3. Los procesos de transformación, que comprenden las estructuras organizativas y de procedimientos, así como tendencias y experiencias personales de los administradores, los procesos de transformación no solo convierten los insumos en productos, sino que en ocasiones pueden

abstenerse de procesar algunos para situar los prioritarios.

- Otro punto es el de las salidas o productos, que pueden ser de condiciones diversas, como bienes, servicios, información, normas, opiniones, etc., y que provocan ciertos efectos sobre el medio, los cuales pueden ser benéficos ó perjudiciales, de acuerdo a la forma en que coadyuvan o se contraponen al cumplimiento de los objetivos fijados.
- Y por último, la realimentación del sistema administrativo que permita evaluar los resultados de acuerdo con dos variables: su eficiencia, es decir, la relación entre los insumos que se requieren y los productos elaborados y su eficacia que se refiere al mayor o menor logro de los objetivos.

El medio, los insumos, el proceso de transformación, los productos y la realimentación, se relacionan e interactúan unos con otros, por lo tanto, se debe considerar a la organización en términos de un modelo general de sistema abierto, como un sistema social, como se muestra en el diagrama no. 3.

Diagrama no. 3. Perspectiva de sistema abierto de una organización.



Fuente: Bateman, 2001, p. 17.

La importancia de la organización radica en que todos hemos sido miembros de alguna organización, grupo o equipo que han estado muy bien organizados o todo

lo contrario, es más probable que se tengan mejores recuerdos acerca de los primeros que se mencionaron, esto es, los que han estado mejor establecidos, para lograr esto la organización promueve la colaboración y negociación entre los individuos de un grupo o equipo, lo que probablemente mejorará la efectividad y eficiencia de las comunicaciones, en dicha organización.

La función organizadora crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad, mejorando así las funciones de actuación y control de un gerente, por ejemplo: el contratar y colocar a una persona en el puesto equivocado puede dar como resultado subsecuentes dificultades de índole motivacional. Asimismo, la organización trata de reducir o eliminar la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades; busca evitar la lentitud en las actividades para reducir los costos e incrementar la productividad y, además, se adapta a cualquier grupo social.

3.2 El Individuo y su conceptualización.

La palabra individuo se deriva del latín in-dividuus que significa "no dividido", es decir, indivisible en sí y separado de los demás. El individuo es el ser único en la particularidad de su existir. En sociología, es la persona considerada de forma aislada en relación con la sociedad. Los individuos interactúan en diferentes esferas, se hallan en relación con el entorno y entre sí y se distinguen de los otros por tener cada uno su propio tiempo, espacio, origen y destino; como ser único, el individuo contrasta con la pluralidad de los seres únicos. Por otra parte, se considera al individuo como la sustancia primera, a diferencia del género o especie, que se denomina sustancia segunda.

Cada individuo cuenta con un patrón o modelo innato, cuya meta o causa final es su pleno desarrollo, por su parte Hegel (citado en Bateman, 2001, p. 31) considera que el individuo es íntegro sólo en la medida en que mantiene relaciones sociales y, es su sometimiento a la voluntad general, cuya manifestación es el Estado, su más alta expresión ética. Para Heidegger (1993), el individuo está siempre en peligro de ser absorbido por el mundo de los objetos y

el comportamiento superficial y convencional de la multitud.

Maritain (citado en Rodríguez Valencia, 2002, pp. 21-22), filósofo francés, postuló una doctrina en la que establecía diferencias conceptuales entre individuo y persona, según este autor "...el hombre como individuo constituye un universo aparte y un todo independiente, y el hombre como persona es parte de la estructura social y está ordenado al bien común".

3.2.1 El individuo dentro de la organización.

Para comprender la importancia del individuo y su desarrollo dentro de una organización es necesario realizar un breve análisis del componente organizacional, como sistema. Ya se había mencionado que la organización se puede concebir como un sistema abierto, es decir, que se encuentra en constante interrelación y dinámica con todos sus miembros, asimilando los insumos, a las personas, la energía, la información y transformándolas en productos y servicios. Además, mantiene propósitos y funciones múltiples que implican variedad de interacciones entre la organización y sus medios. Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos.

Esto quiere decir que tienen propósitos definidos y su planeación se realiza para conseguirlos, además se rehacen a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y menor esfuerzo. La organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino que es un organismo social, vivo y cambiante. Toda organización puede ser vista como un sistema abierto, que solamente puede existir por el intercambio de insumos con su ambiente, los transforma por medio de procesos de conversión, consume parte de los productos de esta conversión para su mantenimiento interno y exporta el resto. Directa o indirectamente este sistema abierto intercambia sus resultados para obtener nuevos insumos, incluyendo recursos adicionales para mantenerse. Estos procesos de importación-conversión-exportación constituyen el trabajo que la organización debe realizar para subsistir.

La organización como sistema debe tener cuatro elementos esenciales que son las entradas o inputs, todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente circundante, mediante éstas el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su funcionamiento, el segundo es el procesamiento, que es el núcleo del sistema, aquí se transforman las entradas en salidas o resultados, el tercero son las salidas o outputs, que son el resultado de la operación del sistema, mediante éstas se envía el resultante o producto al medio externo y, por último, se tiene la realimentación, acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema.

El sistema abierto posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el medio externo, las cuales no están bien definidas, sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas, es por esta razón que a este sistema también se le llama orgánico, algunos ejemplos de este sistema son: las organizaciones en general, empresas, entidades educativas y, en particular, todos los sistemas vivos, especialmente el hombre.

Como ya se comentó, a la organización se le puede considerar como un modelo genérico de sistema abierto que está en continua interacción con el ambiente, con el cual establece un equilibrio dinámico en la medida que mantiene su capacidad de transformación de energía o de trabajo, por otra parte, sin el flujo continuo de entradas de transformación y flujo de salida no podría sobrevivir. De igual manera las actividades realizadas dentro de las organizaciones se dinamizan con base a la sinergia que producen sus elementos, por la interacción funcional entre cada uno de ellos. La estructura organizacional es el medio a través del cual la empresa asegura el cumplimiento de sus tareas. La tarea primaria es aquella que la organización debe ejecutar para poder sobrevivir, para cumplir con su objetivo social.

La definición de tarea primaria determina cuál es el sistema dominante de importación y distingue entre las actividades de operación, mantenimiento y regulación del sistema. Las actividades de operación son las que contribuyen directamente a los procesos de importación-conversión-exportación, que definen

la naturaleza de la empresa, de la entidad educativa y que la diferencian de las otras entidades. Otro aspecto son las actividades de mantenimiento que buscan reponer los subsistemas que se gastan debido a las actividades de operación, éstos son: compras, mantenimiento, reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento del personal y, por último, se tiene a las actividades reguladoras, que son aquellas que relacionan los eventos operacionales entre sí, las de mantenimiento con las operacionales y todas las actividades internas de la organización o institución educativa, con su medio ambiente.

La teoría de sistemas ofrece un componente conceptual que permite, al mismo tiempo, el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico. Las partes de la organización son vistas como subsistemas interrelacionados dentro de un suprasistema. Esas interrelaciones provocan una integración sinérgica de la totalidad, de tal modo que el todo es mayor que la suma de las partes o por lo menos diferente de ella.

McGregor (citado en Robbins, 2004, p. 318) presenta las características de una organización, al respecto dice que "...una organización industrial es un sistema abierto; él relaciona las transacciones con un sistema mayor que es la sociedad, menciona que existen entradas o inputs que son las personas, los materiales y el dinero, además de las fuerzas políticas y económicas venidas del sistema mayor. De igual manera existen salidas u outputs en forma de productos, servicios y recompensas para sus miembros. Análogamente en los subsistemas dentro de la organización, los individuos son sistemas abiertos. Una organización industrial es un sistema orgánico y adaptativo en el sentido de que cambia su naturaleza, como resultado de los cambios en el sistema externo que lo permea.

La adaptación, sin embargo, no es pasiva, el sistema incide en el suprasistema principal y éste es afectado por él, luego éste favorece al ambiente, así también el individuo coopera con dicho ambiente, el cual se considera como dinámico, en el sentido que soporta constantes cambios como resultado de la interacción entre los subsistemas y el suprasistema.

Dicho sistema existe en virtud del comportamiento o acción de las personas, esas relaciones y el comportamiento determinan las entradas o inputs, las transformaciones y las salidas o outputs del sistema. Las personas como parte fundamental de la organización presentan las características sistémicas (McGregor, citado en Robbins, 2004, p. 342) que se analizan a continuación.

El individuo es complejo, consta de una multitud de subsistemas, es abierto, pues actúa de acuerdo a unos inputs recibidos del mundo exterior, trata de encontrar un equilibrio entre su deseo de persistencia, estabilidad, su necesidad de crecimiento y de cambio, tiene una multiplicidad de objetivos, algunos de los cuales se contradicen entre sí, además de oponerse a los de la misma organización, en algunos casos. Existe una variedad enorme de fuerzas externas que actúan poderosamente sobre el individuo, mientras que ciertos componentes dinámicos y directivos de personalidad regulan las respuestas y reacciones personales de aquellas fuerzas externas. Es decir, que la persona que trabaja en una organización y comparte su espacio productivo con otras, está determinada por los factores internos propios de su personalidad, cultura, educación, conocimientos, desempeño, expectativas funcionales y del contrato psicológico impuesto.

La persona también está determinada por los factores externos, que son los propios de la organización y los resultantes de la interacción laboral con otras personas diferentes e individuales como él, tales como: las presiones de los compañeros para que adopte una cierta conducta, las presiones del jefe, los cambios de tecnología, las presiones de la familia, los programas de entrenamiento, las condiciones del ambiente y otros propios de la vida organizacional. El comportamiento humano es extremadamente complejo y para explicarlo debe tenerse en cuenta que no es posible comprender las relaciones con y entre las personas, sin un conocimiento mínimo de sus características como micro o subsistema, dentro del gran sistema organizacional, esto es, debe considerarse como un sistema abierto con especiales capacidades para recibir las entradas o inputs del sistema central, entendido éste como la organización y sus componentes estructurales, con inteligencia y talento creativo para transformar

esa información y fuerzas de ingreso, en comportamientos autónomos de beneficio particular y hacia la organización, en general.

Como resultado de las presiones antes descritas, la persona es altamente susceptible al desequilibrio y genera respuestas fuera de su contexto y correlación del contrato, sin embargo, su tendencia al equilibrio y estabilidad facilita nuevas reacciones de comportamiento que son producto de la reflexión y el análisis de la situación, le revierte a una conducta normal y operacional esperada.

El individuo en la organización, como cualquier otro sistema es entrópico (Mc Gregor, citado en Robbins, 2004, p. 280) y con alta tendencia al desgaste, por razones de rutina y débil percepción de su futuro, vinculado con sus expectativas de crecimiento y promoción organizacional, esto por situaciones propias del clima organizacional y todos los generadores de riesgo psicosocial, que afectan su salud física, con las consecuentes expresiones de incapacidad y ausentismo laboral. Sin embargo, aquí reacciona su especial característica de ser receptor de fuerzas motivacionales, que le permiten reactivarse hacia el equilibrio dinámico y generar una nueva conducta productiva. Así, se considera que el motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que origina un interés o un comportamiento específico.

La motivación se da en términos de fuerzas activas e impulsoras, traducidas en necesidades, las cuales son fuerzas dinámicas y persistentes que varían de un individuo a otro, produciéndose diferentes patrones de comportamiento. La satisfacción de esas necesidades es temporal, es decir, la motivación humana es cíclica y orientada por diferentes necesidades, ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales. El comportamiento es casi un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas, por lo tanto se debe destacar, que cada miembro de la organización es un ser humano capaz de reaccionar en forma diversa y siempre dispuesto a organizar situaciones que tengan sentido subjetivo, o sea que estructura sus modelos mentales, los cuales representan la integración de las experiencias pasadas con las experiencias nuevas, confirmando así la existencia del concepto evolutivo que de sí misma tiene una persona.

Se puede pensar, por consiguiente, que el principal motivador de la persona es la necesidad de mantener y desarrollar un concepto de sí mismo y un excelente concepto suyo, la persona desde que inicia su actividad social aprende a identificar sus límites y a respetar los ajenos. En la organización, a partir de su inducción social, aprende rápidamente a reconocer dichos límites, a respetarlos y ubicar prontamente su posición frente a los directivos, a los compañeros y a otro tipo de personas conexas con su desempeño o funciones. En algunas ocasiones, por falta de información o por ignorancia de los límites de la organización, se compromete y los rebasa, pero inteligentemente reconoce su torpe conducta y no lo vuelve a hacer. Con experiencia y tiempo en la organización, el individuo logra entender toda la dinámica organizacional, se compenetra con ella y participa plenamente de todo proceso, porque tiene claridad de su responsabilidad, misión y compromiso con el proceso, es decir, reflexiona sobre su rol en la organización, lo cual indica su percepción globalizante.

Como ya se explicó, la persona dentro de la organización es influida por una serie de aspectos que inciden en su interior y en su exterior, expresados a través de su conducta y ajenos a ella, que pertenecen al contexto de dicha organización; es así que como producto de su natural sinergia, puede influir en estos determinantes, para modificarlos en su beneficio, cambiarlos para mejorar su situación y equilibrarse con el contexto social y productivo, a esto se le denomina feed back o realimentación. Con estas características determinantes del comportamiento humano, ingresa el individuo como un subsistema o microsistema a interactuar con un sistema mayor, la organización.

La interacción entre el individuo y la organización implica un compromiso mutuo, evidenciado en la existencia de dos tipos de contrato: el económico como prestación al desempeño de su labor, que hace referencia al acuerdo que cubre salarios, horas de trabajo y las condiciones en las que presta sus servicios y otro tácito llamado psicológico, el cual se define como el mutuo intercambio o reciprocidad entre los objetivos individuales y los de la organización. Tanto los individuos como las organizaciones se establecen objetivos que deben alcanzar,

entre las varias alternativas posibles.

Las organizaciones reclutan y seleccionan a su gente entre los mejores, para que con ellos o por medio de ellos se alcancen dichos objetivos organizacionales. Sin embargo, una vez reclutados y seleccionados, los individuos tienen objetivos personales que luchan por alcanzar y la organización es el medio para ello. Aunque no existen leyes o principios para manejar la interacción individuo-organización, un medio para alcanzar la eficacia y eficiencia de ésta es facilitar, a los empleados, un proceso de desarrollo humano como una posibilidad de crecimiento y cambio continuo de las condiciones, capacidades y potencialidades de la persona que vende su trabajo, para lo cual la organización debe orientar los medios para lograrlo.

El desarrollo humano del individuo, en la organización, está constituido por subsistemas independientes que integran un proceso, a través del cual el talento humano logra estructurar su propio ciclo de crecimiento dentro de la organización, lo que implica diseñar políticas organizacionales buscando facilitar el florecimiento del talento humano, a partir de la definición de un perfil que ofrece la persona con características propias de su personalidad, que de acuerdo con la misión de la organización, tenga capacidad para demostrar habilidades muy particulares, tales como: trabajar en equipo, manifestar una actitud positiva hacia el cambio y una habilidad manifiesta para tomar decisiones, además un perfil ocupacional que determine las habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos de la persona, de manera que aplicando un mecanismo adecuado por parte de la administración de personal, se logre encontrar a la gente que reúna los requisitos requeridos por la organización, haciendo énfasis para determinar el cargo y el medio físico, de tal manera que se ajuste a las capacidades y limitaciones de la persona.

Por otra parte, se considera necesario crear un proceso de socialización del hombre en la organización, lo que sugiere un entrenamiento del mismo para aprender las habilidades técnicas que necesita para desempeñar, de manera eficiente, su trabajo, además del funcionamiento organizacional. Este proceso de socialización es el más importante en su formación y comportamiento organizacional, porque es en esta fase que se le da a conocer al nuevo

colaborador: la misión, la visión, los valores que la rigen y la filosofía cultural de la organización, de tal modo que no sea una bienvenida simple o una presentación rutinaria, se requiere que desde que se inicia el contacto laboral, aprenda a respetarla y a comprometerse con dichos valores y principios propuestos para el logro de dicha misión y visión.

Es muy importante identificar los intereses y objetivos reales que propone la organización, para dejar claramente definido el contrato psicológico, evitando posteriores reacciones de frustración por incumplimiento de este. Posteriormente la preocupación es crear las condiciones que permitan mantener, por largo tiempo, un alto nivel de eficiencia, que le permita al individuo, por el hecho de su vinculación laboral, satisfacer sus necesidades. Surge entonces otro proceso de intervención (Gibson, 2001), los mecanismos de conservación y desarrollo del hombre dentro de la organización, que le permitan satisfacer sus expectativas a través del trato digno como persona, que brinde las facilidades para la realización del trabajo, las oportunidades de crecer y aprender más, que le permitan conocer cómo se están haciendo las cosas, que garanticen su seguridad ocupacional y que logren satisfacer las expectativas implícitas de la organización, es decir, que el sujeto esté motivado.

Sin embargo, para que las condiciones mencionadas se mantengan, es necesario llevar un control sobre ellas, entonces se deberá implementar un proceso de realimentación o evaluación, que se genere en la base permitiendo elaborar una planeación que mejorará los resultados alcanzados tanto por la organización como por los individuos, integrados como un sistema. La evaluación se traduce en supuestos organizacionales, que implican tener en cuenta que la organización maneja una visión compartida, o sea, que se tengan una imagen similar entre sus miembros, para que la acción evaluativa promueva el compromiso de la gente para pensar sobre los problemas complejos y se logre establecer un proceso de participación, a través de las actitudes y conocimientos individuales proyectados hacia una acción innovadora, que permita modificar y mejorar a la organización en todos sus aspectos, garantizando así el desarrollo del sistema individuo-organización.

Otro aspecto que se involucra en el sistema organizacional es el relacionado con la responsabilidad social, entendida ésta como "...la obligación moral que adquiere una organización de contribuir a la satisfacción de las expectativas creadas a partir de su relación con la comunidad (proveedores, clientes, autoridades, gobierno, inversionistas, empleados, etc.)" (García Hoz, 1994, p. 77), la que debe considerar en su interacción para el cumplimiento de su razón como organización. La responsabilidad social se orienta a la protección del individuo en el ámbito general, creando bienes económicos de acuerdo con las necesidades y funciones en bien del individuo y para su desarrollo; la valoración de su cargo a través de ascensos, como: promociones y reconocimiento a su labor por la eficiencia y calidad, además de ofrecer una información oportuna y veraz, la secuencia puede variar indistintamente de acuerdo con la organización y dependiendo de factores ambientales, organizacionales, humanos y tecnológicos.

Ya por último, se comenta que existen "...elementos prospectivos organizacionales, que determinan la forma en que se diseña a la organización, como una respuesta a la operatividad de la misma y al entorno en donde se encuentra" (García Hoz, 1987, p. 41). Los mecanismos humanos aportan varios elementos importantes, entre ellos está la interrelación entre las estructuras, ya sea formal o informal. La propuesta inicial es que las habilidades, ideas, energía y compromiso de los individuos son los insumos más difíciles, críticos e indispensables de cualquier organización, pero la realidad detectada a través de los resultados de los proyectos del desarrollo organizacional, ha demostrado que las organizaciones pueden ser tan vendibles, inhumanas y frustrantes que desperdician los talentos y distorsionan la vida de sus trabajadores.

Esta realidad la manifiesta Schvarstein (1999, p. 251) cuando presenta los resultados de sus investigaciones y tiene como referencia permanente, de forma clara, la contradicción que se establece entre individuo y organización afirmando que "...el sujeto es, para la organización, un inconsciente". En el cuadro no. 1 se pueden observar las características del individuo y de la organización.

Cuadro no. 1. Características del Individuo y de la Organización.

INDIVIDUO	ORGANIZACIÓN
Autonomía	Dependencia
Instituyente	Instituido
Productor	Producido
Principio del placer	Principio de realidad
Proceso primario	Proceso secundario
Inconsciente	Consciente
Confusión	Transparencia
Incertidumbre	Determinismo
Flexibilidad	Rigidez
Apertura	Cierre
Desestructuración	Estructuración

Fuente: Schavarrstein, 1999, p. 251.

Considerando las características descritas en el cuadro anterior, se puede decir que los integrantes de la estructura informal de las organizaciones tienen la capacidad de responder invirtiendo el mayor de sus esfuerzos para agredir al sistema o entre ellos. Uno de los hechos, de la vida real, donde se puede observar fácilmente la contradicción entre el individuo y la organización, es cuando un gerente diseña una herramienta para evaluar el uso del tiempo laboral de sus más cercanos compañeros de trabajo, éstos en respuesta establecen un proceso para defenderse y vengarse. Pero esto no debería suceder de esa forma, si se modificara la visión de la organización, las respuestas de los empleados pueden ser vigorizantes, estimulantes, productivas y gratificantes, no sólo para el individuo, sino también para el sistema mismo.

Como consecuencia de los cambios violentos y turbulentos que han ocurrido en el pasado, recientemente la misión de las organizaciones ha tenido un cambio acelerado. Hoy día las organizaciones tienen una visión social muy clara acerca de cómo deben administrar a la gente que forma parte de su diseño, en consecuencia, la perspectiva de los recursos humanos se ha inspirado recientemente en un conjunto de teorías e investigaciones, al respecto los

especialistas Bateman y col. (2001, p. 315) fundamentan estos cambios necesarios e indispensables en los siguientes supuestos:

- ✍ Las organizaciones existen para satisfacer las necesidades humanas y no a la inversa.
- ✍ Las organizaciones y la gente se necesitan mutuamente. Las organizaciones necesitan ideas, energía y talento, la gente necesita tener oportunidades de desarrollo profesional, de salario y de trabajo.
- ✍ Cuando existen desajustes entre el individuo y la organización, uno o ambos sufren las consecuencias. Los individuos serán explotados o tratarán de explotar a la organización o las dos cosas.
- ✍ Cuando existe un buen ajuste, entre individuo y organización, ambos se benefician. La gente encuentra significado y satisfacción en su trabajo y las organizaciones obtienen el talento y la energía que requieren.

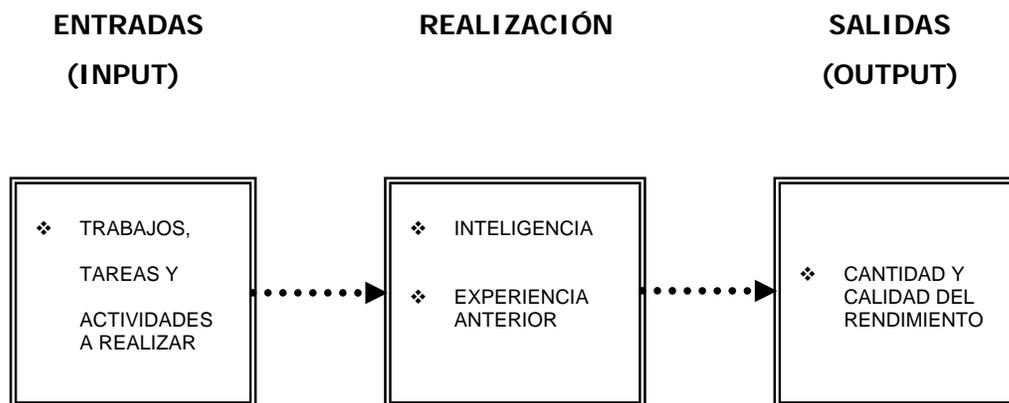
Cualquier estudio acerca de la articulación entre la gente y la organización debe, sin lugar a dudas, iniciar con un proceso de reflexión e indagación sobre las necesidades, dicho análisis debe tener como finalidad dar respuesta a la siguiente interrogante cuáles son las verdaderas necesidades de la gente, dada la experiencia con las organizaciones.

3.3 La Motivación.

En el apartado anterior se analizó al hombre como un sistema y se identificaron las variables que afectan la cantidad y calidad de su rendimiento laboral, ahora se describen los elementos que estimulan al individuo para realizar o no sus actividades, considerando las principales teorías motivacionales de algunos autores. Para iniciar, se puede decir que el hombre establece los sistemas sociales con una cierta complejidad y apertura, pues actúa con arreglo a unas entradas o inputs recibidos del mundo exterior, trata de lograr un equilibrio entre su deseo de constancia y estabilidad y su necesidad de crecimiento y cambio, ya que tiene una combinación de objetivos, aunque algunos de los cuales se contradicen entre sí.

Se ha demostrado que existe un número de variables que afectan a la cantidad o calidad del rendimiento laboral de una persona, tales como: la inteligencia, la coordinación, la experiencia en el trabajo y la motivación. El diagrama no. 4 muestra la relación de estas variables con el output del individuo, es decir, con su rendimiento.

Diagrama no. 4. Relación de las variables que afectan a la cantidad o calidad del rendimiento laboral de una persona.



Fuente: Adaptado por el autor. Datos tomados de Terry y Franklin, 2004, p. 375.

3.3.1 Concepto de motivación.

La palabra motivación tiene muchos significados, sin embargo se revisan algunos autores para tener una visión más extensa y objetiva sobre dicho concepto. Landsberg (2000, p. 45) considera que la motivación "...es la capacidad de energizar, a otra persona, para lograr algo sorprendente, incluye una serie de pasos o etapas, como: crear una visión y tomar impulso, fomentar la confianza, dar el salto, observar las consecuencias y superar los obstáculos, respondiendo positivamente a la opinión ajena. Estos pasos se van reforzando entre sí, produciendo fundamentalmente un aumento de la confianza en uno mismo".

Mayor y col. (1995, p. 17) señalan que por motivación se entiende "...el constructo psicológico empleado para explicar el porqué de la conducta, que comprende la iniciación, la orientación, el nivel de esfuerzo desarrollado y la persistencia a lo largo del tiempo". Hellriegel y Slocum (citados en Terry y col.,

2004, p. 22) mencionan que la motivación es la "...predisposición a actuar en una manera específica dirigida a un objetivo". Gibson (2001, p. 27) la define como el "...estado de la perspectiva de un individuo que representa la fuerza de su propensión a hacer un esfuerzo hacia un comportamiento en particular". Asimismo, Landsberg (2000, p. 22) expone que el término de motivación se refiere a un "...comportamiento dirigido a un objetivo. Dicho comportamiento está caracterizado por el proceso de seleccionar y dirigir ciertas acciones, entre las actividades voluntarias, para alcanzar objetivos".

Como conclusión, se identifica que las definiciones mencionadas comprenden ciertas características comunes, éstas son:

- 🏠 Una necesidad interna energiza y activa el comportamiento humano.
- 🏠 El impulso es la fuerza interior que induce el comportamiento en una dirección específica.
- 🏠 Los objetivos son los incentivos que refuerzan la satisfacción privada, que a su vez refuerza la permanencia de las necesidades.

Así, se puede decir que la motivación es la necesidad o impulso interno, que modifica la conducta de un individuo, para realizar una acción orientada a un objetivo y superar los obstáculos que se le presenten.

3.3.2 Teorías Motivacionales.

Ahora corresponde analizar algunas de las teorías motivacionales que se estudian en la administración, se iniciará con la teoría de Maslow (1990), o teoría de la jerarquía de necesidades, ésta es una de las teorías sobre la motivación más comentada. La premisa de Maslow (1990) es que los seres humanos son organismos que desean y que están motivados para cumplir y satisfacer ciertas necesidades en sus vidas. Dicho autor reconoce cinco necesidades humanas y son las siguientes:

- 1) En el primer nivel se ubican las necesidades fisiológicas, que incluyen

alimento, bebida, aire, sueño, habitación, sexo, alivio del dolor y cualquier otra necesidad requerida para preservar la vida humana. Estas son las básicas, por las cuales las personas estarán motivadas para satisfacer primero, mediante cualquier comportamiento que logre dicho fin. Una vez satisfechas estas necesidades, dejan de operar como principal motivador del comportamiento.

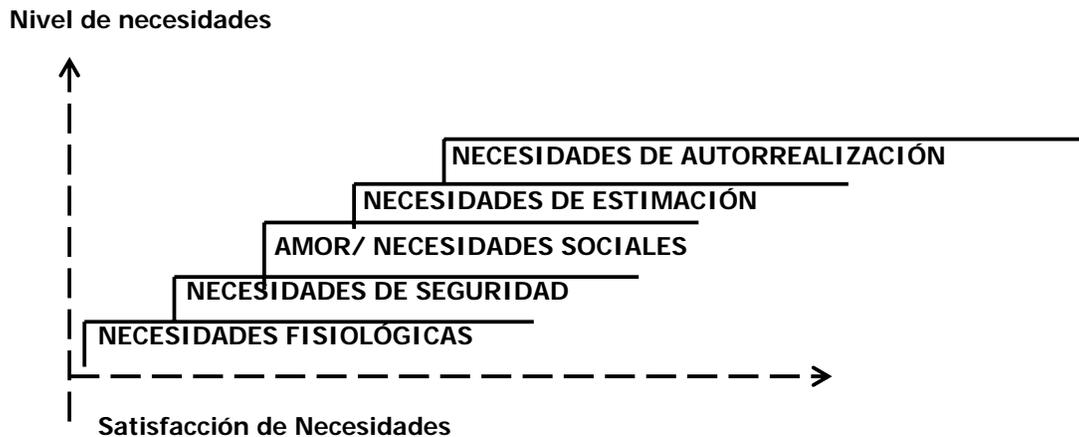
- 2) En el segundo nivel de la teoría que se analiza se encuentran las necesidades de seguridad, que comprenden la necesidad de ropa, vivienda y de un ambiente con un patrón predecible, esto es, seguridad en el trabajo, pensión y seguro. La gente se encuentra motivada a satisfacer estas necesidades sólo cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas, en su mayoría.
- 3) Un tercer nivel, continuando con la descripción de la teoría de las necesidades, es la del amor o social, es decir, la necesidad de ser querido por los demás, ser un miembro deseado y de pertenecer a un grupo distinto al familiar, ésta se satisface al crear relaciones significativas en el trabajo o llegar a ser un miembro, de buena posición, dentro de una organización, de recibir información a través de algún medio de comunicación, de establecer una amistad y de la interacción con otros, éstos son los medios para satisfacer dichas necesidades, en la vida.
- 4) El cuarto nivel corresponde a las necesidades de estimación, que incluyen la necesidad del respeto propio, la sensación de logro y reconocimiento por parte de los demás. Existe un deseo de posición social y prestigio que es muy importante en la necesidad de la estimación, el cual conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, de valor, de capacidad y adecuación, de ser útil y necesario en el mundo. En nuestra sociedad, los ingresos que percibe una persona, la vivienda, el o los automóviles, la ropa y las realizaciones educativas y de carrera, son símbolos de éxito que satisfacen la necesidad de estimación.

5) El quinto y último nivel, Maslow lo llama de autorrealización, en dicho nivel el cometido es el de desarrollar el propio potencial, llegar a hacer y ser todo lo que uno es capaz de lograr. Es la piedra angular de las necesidades de la persona y puede expresarse por sí misma de diferentes maneras, para algunos puede ser convertirse en el padre o madre ideal, para otros convertirse en el mejor empleado de la oficina, otro podría ser, crearse la reputación de ser el inversionista más audaz de la empresa o compañía, etc.

Para poder visualizar los cinco niveles antes mencionados se presenta el diagrama no. 3, que resume el punto de vista de Davis (2000, p. 149).

La jerarquía de necesidades de Maslow (1990) tiene implicaciones prácticas para los directivos, en su trato con los subordinados. Los directivos astutos deben comunicarse con sus empleados hasta que entiendan cuáles son las necesidades reales que sirven como base para el comportamiento de cada individuo.

Diagrama no. 5. Los cinco niveles de necesidades de Maslow.



La segunda teoría que se describirá es la de Alderfer (citado en Keith, 2000) o la teoría ERC que significa Existencia, Relación y Crecimiento, donde el autor de ésta, está de acuerdo con Maslow en que las necesidades del individuo están dispuestas en un orden jerárquico y son los siguientes:

- **Existencia**, que comprende las necesidades que se ven satisfechas por factores como los alimentos, el aire, el agua, el salario y las condiciones laborales.
- **Relación**, que implica las necesidades que se satisfacen mediante relaciones sociales e interpersonales significativas.
- **Crecimiento**, que considera las necesidades que serán satisfechas por el individuo que logra realizar aportes creativos a productivos.

Estos tres tipos de necesidades que propone Alderfer (citado en Keith, 2000) coinciden con lo que dice Maslow en su teoría, en torno a las necesidades de existencia que son semejantes a las categorías fisiológicas y de seguridad, las necesidades de relación son similares a la categoría de pertenencia, interrelación social y amor y las necesidades de crecimiento son semejantes a las categorías de estima y autorrealización. En contraste, la teoría ERC de Alderfer sugiere que, además del proceso de satisfacción-progresión que propone Maslow, también se pone en juego un proceso de frustración-regresión, es decir, si una persona se ve frustrada continuamente en sus intentos por satisfacer sus necesidades de crecimiento, éstas vuelven a resurgir las necesidades de relación, como principal fuente de motivación, provocando que el individuo dirija sus esfuerzos hacia la satisfacción de la categoría de necesidades de orden inferior.

La explicación ERC, de Alderfer, sobre la motivación brinda interesantes sugerencias, a los directivos, acerca de la conducta, el autor comenta que si las necesidades de crecimiento de orden superior de un empleado se ven obstaculizadas, tal vez por las políticas de la institución o por la escasez de recursos, conviene que el directivo trate de reorientar los esfuerzos de su subordinado hacia las necesidades de relación o de existencia. La siguiente teoría es la de Herzberg (2001) o de los dos factores motivación-higiene. Esta teoría sobre la motivación es una de las más populares en el mundo comercial, de la actualidad. Dicho autor elaboró su teoría después de interrogar a cientos de contadores, ingenieros y demás personal administrativo, proporciona ayuda adicional para entender el papel de la motivación en las organizaciones. La investigación de Herzberg (2001) le permitió identificar varias necesidades de los

individuos, las cuales integró en dos grupos (en el cuadro no. 2 se describen las características de cada grupo):

Grupo 1. Factores de Higiene o disatisfactores.

Grupo 2. Factores de motivación, a los que llamó satisfactores.

Los factores de higiene los considera como disatisfactores porque si todos ellos están presentes en una situación de trabajo, la gente no estará inconforme, así su presencia, en realidad, no motivará a la gente, sin embargo, si excluimos a alguno de los factores de higiene de un trabajo puede ocurrir una disatisfacción extrema.

Por otro lado, motivar a los empleados requiere la oportunidad de satisfacer la necesidad de autonomía, competencia y logro, aquí es donde entran en juego los factores motivacionales. Dichos factores son los aspectos que permean la tarea o el trabajo en sí, incluyen el reto o la oportunidad para lograr el avance personal y la realimentación del desempeño. En otras palabras, según la opinión del empleado, el trabajo en estas condiciones significa que están presentes los factores motivacionales. Estos factores son de mucho valor para la satisfacción del empleado y tienen un efecto positivo sobre el desempeño.

A continuación se analizará la teoría de necesidades aprendidas de McClelland (citado en Davis, 2000, p. 150), éste es un conocido psicólogo que ha estudiado, desde la década de los cuarenta, la relación entre las necesidades y la conducta, es decir, propone una teoría de las necesidades aprendidas de la motivación estrechamente relacionada con los conceptos del aprendizaje. Aunque es más reconocido por su investigación sobre la necesidad de logro, también investigó las necesidades de afiliación y de poder. McClelland para valorar las diferencias individuales, en los tres tipos de necesidades que propuso, se apoyó en el Test de Apercepción Temática (TAT) (Davis, 2000, p. 156). En el TAT se le solicita a las personas que escriban historias sobre dibujos ambiguos, estas descripciones se valoran, desde un grado mínimo hasta un máximo, con relación al contenido de imágenes de logro, poder y afiliación incluidas. Un reciente estudio de meta-análisis, que incluyó ciento cinco investigaciones, demostró que el TTP es una

medida válida para la necesidad de logro.

A) La necesidad de logro. Esta necesidad nos dice que la motivación y el rendimiento varían según la fuerza de las necesidades de logro del individuo. La necesidad de logro está definida por los siguientes deseos: llevar a cabo algo difícil; dominar, manipular u organizar objetos físicos, seres humanos o ideas; realizar esto lo más rápido e independientemente posible; superar obstáculos y conseguir un alto estándar, sobresalir por uno mismo; rivalizar y superar a otros, incrementar el amor propio mediante un afortunado ejercicio del talento.

B) La necesidad de afiliación. Las personas con una gran necesidad de afiliación prefieren pasar más tiempo manteniendo relaciones sociales, uniéndose a grupos y deseando que los quieran. Los individuos que tienen alta esta necesidad no son ni los directivos, ni los líderes más eficientes, ya que les cuesta mucho tomar decisiones difíciles, sin preocuparse por disgustar a los demás.

C) La necesidad de poder. Esta necesidad refleja el deseo, del individuo, de influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás para la consecución de sus logros. Las personas con gran necesidad de poder quieren trabajar y están interesados en la disciplina y el respeto a sí mismos. Existe un lado positivo y uno negativo de esta necesidad, el negativo está caracterizado por la mentalidad de "si yo gano tu pierdes". Por otra parte las personas con una orientación positiva hacia el poder se centran en llevar a cabo objetivos de grupo y en ayudar a los empleados a conseguir el sentimiento de competencia.

Como conclusión se puede decir que las cuatro teorías que se analizaron coinciden en muchos aspectos, aunque cada una tiene sus perspectivas que las identifican y diferencian. No por esto, quienes están al frente de una organización deben de utilizar dichas teorías como herramientas básicas y elementales para inferir la motivación. Aunque algunos críticos son escépticos, pareciera ser que las personas

tienen necesidades innatas o aprendidas, por las que diferentes factores de trabajo resultan en algún grado de satisfacción, así cada teoría les proporciona a los directivos algún tipo de comprensión del comportamiento y del desempeño. En el cuadro no. 2 se comparan las cuatro teorías descritas. McClelland (citado en Davis, 2000), no propuso necesidades de orden inferior, sin embargo, sus necesidades de logro y de poder no son idénticas a los motivadores de Herzberg (2001), ni a las necesidades de orden superior de Maslow, ni a las de crecimiento de Alderfer, aún existiendo similitudes.

Cuadro no. 2. Características de cada grupo de necesidades propuesto por Herzberg o de la teoría de los dos factores motivación-higiene.

<u>Factores de Higiene</u>	<u>Factores de Motivación</u>
<input type="checkbox"/> Dinero y compensación.	<input type="checkbox"/> Sentimiento de logro.
<input type="checkbox"/> Vida Personal.	<input type="checkbox"/> Trabajo con significado.
<input type="checkbox"/> Condiciones de trabajo.	<input type="checkbox"/> Oportunidad de avanzar.
<input type="checkbox"/> Relaciones de trabajo.	<input type="checkbox"/> Reconocimiento de la administración de un buen trabajo.
<input type="checkbox"/> Status.	<input type="checkbox"/> Oportunidades de crecimiento y progreso personal.
<input type="checkbox"/> Seguridad en el trabajo.	
<input type="checkbox"/> Política y administración de la compañía o empresa.	
<input type="checkbox"/> Calidad de la supervisión.	

Fuente: Herzberg, 2001, p. 44.

Para Davis (2000, pp. 160-161) la principal diferencia, en cuanto a contenido, entre las cuatro teorías consideradas se encuentra en el énfasis que pone McClelland (citado en Davis, 2000, p. 156), en las necesidades adquiridas socialmente, con respecto a la teoría de Maslow (1990) considera que presenta un sistema estático en la jerarquía de las necesidades, Alderfer (citado en Keith, 2000) ofrece un enfoque flexible de clasificación de tres necesidades y Herzberg (2001) analiza los factores específicos y accidentales del trabajador.

Cuadro no. 3. Comparación de las cuatro teorías de contenido sobre la

motivación.

Teoría de la motivación	Supuestos	Cómo se mide la motivación	Valor de la aplicación práctica	Problemas y limitaciones
Maslow: Jerarquía de necesidades	Intento de los individuos de satisfacer las necesidades básicas antes de orientar la conducta hacia necesidades de orden superior.	Maslow, como psicólogo clínico, utilizó a sus pacientes haciendo preguntas y escuchando sus respuestas. Investigadores de la organización han confiado en escalas de auto-informe.	Los directivos la entienden y les proporciona la sensación de saber cómo actúa la motivación en sus empleados.	No toca el tema de las diferencias individuales, escaso soporte de investigación, no previene sobre la naturaleza dinámica de las necesidades (las necesidades cambian).
Alderfer: Teoría ERC	Individuos que no satisfacen necesidades de desarrollo se sienten frustrados: retroceso y reenfoque de atención hacia necesidades de orden inferior.	Escalas de auto-informe utilizadas para valorar tres categorías de necesidades.	Orienta la atención a lo que sucede cuando la satisfacción de la necesidad no tiene lugar, las frustraciones pueden ser la razón principal de no lograr o no mantener los niveles de desempeño.	Investigación insuficiente, la investigación disponible tiene carácter de auto-informe, suscitando dudas sobre la fiabilidad de la medida. Otro problema que se plantea es si los individuos tienen en realidad sólo tres áreas de necesidades.
Herzberg Teoría de los dos factores	Solo algunos rasgos y características del trabajo pueden traducirse en motivaciones. Algunas características enfocadas por los directivos pueden dar lugar a un marco confortable de trabajo, pero no motiva a los trabajadores.	Preguntar a los empleados en entrevistas que describan episodios críticos del trabajo.	Habla en términos que los directivos entienden. Identifica motivadores que éstos pueden desarrollar, afinar y aplicar.	Supone que todos los trabajadores son similares en necesidades y preferencias, no cumple las normas de medición científica, no se ha actualizado para reflejar los cambios en la sociedad con respecto a las necesidades de seguridad de trabajo y de salario.
McClelland Necesidades Aprendidas	Las necesidades de la persona se aprenden de la cultura (sociedad), la capacitación y educación pueden estimular e influir en la fuerza de las necesidades de la persona.	El Test de Apreciación Temática (TAT), es una técnica proyectiva que estimula a los demandados a manifestar sus necesidades.	Si pueden valorarse las necesidades de una persona, la gestión puede Inter-venir mediante la capacitación para desarrollar las necesidades compatibles con los objetivos de la organización.	El TAT es difícil de interpretar, también el efecto de la capacitación para el cambio de las necesidades no están suficientemente probados.

Fuente: Davis, 2000, p. 161.

Cada teoría tiene limitaciones y a su vez alcances que se deben tomar en cuenta,

propone tener precaución al momento de implementarlas. Al observar el cuadro no. 3 se destacan las principales características de cada modelo. Cada una de las teorías intenta presentar la explicación mas clara, más significativa y más exacta de la motivación.

Ahora, se describirán cuatro teorías de la motivación de procesos, que intentan explicar y analizar la forma en que la conducta se fortalece, se orienta, y se mantiene, éstas son:

- 1) Teoría del Refuerzo u Operante de Skinner.
- 2) Teoría de la Expectativa de Víctor Vroom.
- 3) Teoría de la Equidad.
- 4) Teoría de Establecimiento de Objetivos.

Al respecto Skinner (1990, P. 33) afirma que "...los empleados pueden ser motivados por un ambiente de trabajo propiamente diseñado y por alabanzas respecto al desempeño deseado". La principal tesis de dicho autor dice que "...la suma de nuestro ambiente externo determina el comportamiento exacto que exhibimos, no las necesidades, carencias y deseos internos". De acuerdo con este autor un reforzador positivo es una recompensa o estímulo que fortalece la probabilidad de una respuesta deseada, que a su vez conduce a una consecuencia positiva, tanto para el directivo como para los empleados y ésta tiende a repetirse. Las respuestas que conducen a una consecuencia negativa tienden a no ser repetidas por los individuos.

Puesto que todos los grupos valoran las consecuencias positivas, el reto para un directivo es seleccionar reforzadores poderosos que puedan establecer, fortalecer y perpetuar el comportamiento deseado. Las asignaciones de trabajo interesante, salario equitativo, promociones, participación en la toma de decisiones y muchos otros reforzadores positivos, pueden usarse para lograr los resultados deseados. Los individuos intercambian su tiempo y servicios por las recompensas de la administración, por lo tanto, es indispensable que las recompensas reforzadoras sean casuales e iguales al desempeño del empleado y que los directivos distingan

a los empleados con base a su desempeño. Una de las principales razones de que los administradores y los empleados no estén muy motivados en el puesto es que no perciben la relación entre su desempeño personal y el dinero que se les paga.

Skinner (1990) también estudió el uso de los refuerzos negativos y neutros en su modelo de motivación, ambos de los cuales intentan desalentar el comportamiento indeseable y estimular el comportamiento favorable, sin embargo, él cree que los modificadores motivacionales más poderosos son los reforzadores positivos, cualquier cosa, desde dinero hasta trabajo interesante. Asimismo Hamner (citado en Terry y col., 2004, p. 389) identifica seis consideraciones para usar el refuerzo positivo buscando estimular la motivación en los empleados, éstas son:

- 1.- No recompensar igual a todos los empleados.
- 2.- Reconocer que el no reforzar también modifica el comportamiento.
- 3.- Informar a los empleados lo que pueden hacer para obtener el reforzador.
- 4.- Decir a los empleados cuándo y qué están haciendo mal.
- 5.- No castigar a un subordinado frente a otros.
- 6.- Ser equitativo.

La siguiente teoría es la de Vroom (citado en Terry y col., 2004, p. 393), la cual denominó Teoría de la Expectativa, donde afirma que "...la motivación para el trabajo es una función multiplicativa de las esperanzas de los empleados respecto a los resultados futuros por el valor personal que ellos dan a estos resultados". La expectativa es el grado hasta el cual un individuo cree que una acción específica dará un resultado particular. Existen dos tipos de expectativas:

- 1) Esfuerzo-Desempeño (ED) y
- 2) Desempeño-Resultado (DR).

Las expectativas ED implican a una persona que cree que el esfuerzo incrementado conducirá en realidad a un desempeño incrementado. Vroom (citado en Terry y col., 2004, p. 395), multiplica estos dos tipos de expectativas para determinar la esperanza general de la ecuación de la motivación. La teoría de la

expectativa supone que los empleados actúan de acuerdo con las consecuencias previsibles de sus acciones. Los trabajadores evalúan la información disponible y toman decisiones de acuerdo con el valor de las consecuencias y sus propias probabilidades de alcanzar lo que desean. La teoría de la expectativa contempla así la conducta como el producto de lo que los empleados creen, que ocurrirá en el futuro.

EXPECTATIVA GENERAL

$$\begin{array}{ccccccc} \text{ESFUERZO-DESEMPEÑO} & & \text{DESEMPEÑO-RESULTADO} & & \text{VALENCIA} & & \text{NIVEL DE LA} \\ \text{EXPECTATIVA} & \times & \text{EXPECTATIVA} & \times & \text{VALOR DEL} & = & \text{MOTIVACIÓN} \\ & & & & \text{RESULTADO} & & \end{array}$$

Continuando con el análisis de las teorías motivacionales se tiene a la Teoría de la Equidad, esta teoría (Kreitner y col., 1997, p. 186) se define como un modelo de motivación que explica las "...razones por las que las personas se esfuerzan por conseguir justicia y equidad en los intercambios sociales y en las relaciones mutuas". El psicólogo Stacy Adams (citado en Kreitner y col., 1997) fue el primero en aplicar el Principio de Equidad en los centros laborales. Para un entendimiento adecuado de esta Teoría sobre la motivación, es preciso tomar en cuenta los componentes clave de la relación de intercambio entre el individuo y la organización de la que forma parte, esta relación es fundamental en la formación de las percepciones de los empleados acerca de la equidad e inequidad.

Adams (citado en Kreitner y col., 1997, p. 189) describe dos componentes primarios que están presentes en la relación de intercambio entre empleados y empleador, éstos son: los insumos y los resultados. Entre los insumos que aporta un empleado, por los que espera una compensación justa, se incluyen: su educación, su experiencia, sus habilidades y su esfuerzo. Por lo que respecta a los resultados del intercambio, la organización le asigna compensaciones, tales como: el salario, las prestaciones sociales y el reconocimiento, como se puede observar en el cuadro no. 4. Estos resultados pueden variar ampliamente en función de la organización y de la posición que ocupa el empleado.

Cuadro no. 4. Componentes primarios presentes en la relación de intercambio entre empleado y empleador.

Insumos	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> ✧ Tiempo ✧ Educación-capacitación ✧ Experiencia ✧ Habilidades ✧ Creatividad ✧ Antigüedad ✧ Lealtad hacia la organización ✧ Edad ✧ Rasgos de personalidad ✧ Esfuerzo realizado ✧ Apariencia personal 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Salario-prima ✧ Beneficios complementarios ✧ Trabajos estimulantes ✧ Seguridad en el trabajo ✧ Mejoras-promociones en la carrera ✧ Símbolos de status ✧ Ambiente laboral agradable-seguro ✧ Oportunidades de crecimiento-desarrollo personal ✧ Supervisión de apoyo ✧ Reconocimiento ✧ Participación en las decisiones importantes

Fuente: Datos tomados de Kreitner y col., 1997, pp. 190-192.

Ahora se analizará la importancia de la falta de equidad, tanto negativa como positiva, dentro de los centros de trabajo, donde los sentimientos de injusticia giran en torno a la evaluación que realiza una persona sobre sí se están recibiendo las compensaciones que se merecen a cambio de los insumos que se aportan. El personal lleva a cabo estas evaluaciones comparando la justicia que percibe en el intercambio entre insumos y resultados en sus empleos, con la que aprecia en otros intercambios pertinentes. Se ha podido comprobar que este proceso comparativo basado en una norma de equidad, se ha generalizado en diversos países. Rescatando lo que nos mencionan Kreitner y col. (1997), las personas tienden a compararse a sí mismas con otras similares, esto es: con las que realizan el mismo trabajo; con los individuos del mismo género, masculino o femenino o con el mismo nivel de formación, más que con personas diferentes. También nos dice que existen tres diferentes relaciones de equidad:

- ⊖ Equidad.
- ⊖ Falta de equidad negativa.

☹ Falta de equidad positiva.

Estos autores comentan que en cada una de estas relaciones de equidad, dos personas tienen antecedentes parecidos, el mismo nivel educativo, antigüedad, etcétera, y realizan las mismas tareas, la única diferencia entre ellos consiste en su escala salarial por hora de trabajo. Existe equidad para un individuo cuando la relación que percibe entre los resultados que obtiene y los insumos que aporta es igual a la relación entre los resultados y los insumos de un compañero relacionado con él mismo. Puesto que la equidad se basa en la comparación de las recompensas recibidas y los resultados e insumos, no se percibirá necesariamente inequidad por el simple hecho de que otros reciban mayores retribuciones. Si los resultados adicionales que recibe la otra persona se deben a una mayor aportación de insumos, puede existir todavía un sentido de equidad, sin embargo, si la persona con la que se compara percibe mejores resultados aportando insumos similares, se percibirá una falta de equidad negativa. Por otra parte, una persona experimentará una falta de equidad positiva cuando su relación entre resultados e insumos es superior a la del compañero de trabajo indicado.

Concluyendo se puede decir que la falta de equidad negativa es la consecuencia de la comparación en la que otra persona recibe mayores resultados por insumos similares y la falta de equidad positiva resulta de la comparación en la que otra persona recibe menores resultados por insumos similares.

La última teoría por analizar es la Teoría de establecimiento de objetivos (Davis, 2000, pp. 189-190), la cual afirma que, desde 1968, cuando Edwin Locke (1999) presentó lo que ahora se considera como su trabajo clásico, se ha generado un creciente y considerable interés en aplicar el establecimiento de metas, a los temas organizacionales. Locke (1999) propuso que el establecimiento de metas era un proceso cognitivo con cierta utilidad práctica, su visión fue que las metas e intenciones conscientes de un individuo son los determinantes principales del comportamiento, esto quiere decir que una de las características principales de la conducta intencional es su preferencia a mantenerse hasta haber logrado sus objetivos.

Una vez que una persona inicia algo, un trabajo o un nuevo proyecto, se dedica a ello hasta haberlo logrado. La intención desempeña un papel importante en la teoría de fijación de metas y también se pone un especial énfasis en la importancia de los objetivos, al explicar la conducta motivada. Davis (2000) comenta que Locke utilizó la noción de intenciones y objetivos conscientes para ofrecer soporte a la tesis de que los objetivos conscientes más difíciles logran mayores niveles de rendimiento, sólo si los individuos llegan a aceptarlos. A pesar de la abundante investigación y práctica del establecimiento de objetivos, se han elaborado pocas teorías sobre este tema.

Por su parte Locke y sus colaboradores (1999) elaboraron un modelo muy instructivo, que nos remite a cuatro mecanismos motivacionales, éstos son:

- 1) Los objetivos que dirigen la atención.
- 2) Los objetivos que regulan el esfuerzo.
- 3) Los objetivos que aumentan la persistencia.
- 4) Los objetivos que promueven las estrategias y planes de acción.

Los objetivos que dirigen la atención tienden precisamente a llamar nuestra atención en lo que es pertinente e importante, por ejemplo Kreitner y col. (1997, p. 199) comentan que "...alguien tiene que entregar un trabajo en un plazo determinado, su atención estará orientada en torno a la conclusión de dicho proyecto, asimismo ...los miembros del personal de ventas de electrodomésticos, a los que se comunica que el que venda más refrigeradores será premiado con un viaje a Hawai, así éstos tenderán a conducir a los clientes hacia la exposición de refrigeradores".

Continuando con la explicación de los objetivos que regulan el esfuerzo, esto conduce a la reflexión de que no sólo dichos objetivos en sí permiten ser selectivamente perceptivos, sino que también motivan para la acción, es decir, la fecha límite fijada por el profesor para que el estudiante entregue su trabajo trimestral, le obligará a terminarlo, en lugar de realizar otra actividad, ya sea con los amigos, ver televisión o estudiar para otra asignatura. Por lo general, el nivel

de esfuerzo empleado es proporcional a las dificultades a superar para el logro del objetivo.

En el contexto del establecimiento de objetivos, la persistencia que es el siguiente mecanismo motivacional que se analiza, ésta representa el esfuerzo dedicado a una tarea durante un periodo prolongado de tiempo, otro ejemplo que mencionan Kreitner y col. (1997, p. 200), es el siguiente, "...hay que poner esfuerzo para correr los cien metros, pero para correr los 42 kilómetros de un maratón se requiere persistencia". Las personas persistentes tienden a considerar los obstáculos como retos que hay que superar, más que como posibles causas de fracaso. Un objetivo difícil considerado importante, por un individuo, representa un recordatorio constante de que ha de seguir aplicando su esfuerzo, en una dirección determinada.

Los autores (Kreitner y col., 1997, p. 202), explican el mecanismo motivacional de las estrategias y planes de acción, con el ejemplo siguiente, "...si usted está aquí y su objetivo se encuentra afuera, en alguna parte, ha de resolver el problema de aquí a allí, es decir, la persona que ha decidido perder 10 kilos, habrá de desarrollar un plan para pasar de "aquí" (su peso actual) a "allí" (10 kilos menos)". Los objetivos pueden ayudar, ya que estimulan a las personas a desarrollar estrategias y planes de acción que les permitan alcanzarlos, así como consecuencia del objetivo establecido de reducir peso, una persona puede elegir entre una estrategia de hacer más ejercicio físico o de comer menos o de alguna combinación de ambas.

Como conclusión se puede decir, acerca de las teorías motivacionales que algunas suelen oponerse entre sí, sin embargo, dado que cada una de ellas puede ayudar a quienes están frente a las organizaciones, ya sean gerentes, directores, etc., a comprender mejor la motivación para aplicarla con cada uno de sus subordinados y pares inclusive, ubicados en los puestos de trabajo, así, cada teoría intenta organizar, de manera significativa, lo que más incide en las variables asociadas con la explicación de la motivación, en los centros de trabajo.

Cada una de las teorías que se han comentado tienen algo que ofrecer y algo que rescatar para aplicar a los administradores y a las organizaciones. Sin embargo, pese a la abundancia de teorías así como de investigaciones, muchos de los administradores, de la mayoría de los centros laborales, continúan ignorando las teorías de motivación, que tienen un origen académico, cuando deberían darse a la tarea de conocerlas y aplicar dicha motivación, tan requerida, a sus empleados, como un incentivo en pro de la organización y de los mismos trabajadores. En esa forma hasta ellos mismos (los titulares o jefes de estas organizaciones) comprenderían las necesidades, intenciones, preferencias e intereses que plantean sus empleados.

3.4 Los grupos en la vida del ser humano.

Existe una característica del ser humano que lo distingue de los animales, la familia humana y no es solamente un hecho biológico sino también un fenómeno social (Rodríguez Estrada, 1991, p. 11). Así la vida del hombre transcurrirá en la interacción social y en el desarrollo de actividades en el seno de un grupo, por lo que se puede decir que el hombre es un ser social por naturaleza, de ahí que tenga la tendencia innata a formar grupos. La formación de grupos es algo natural, que además conlleva múltiples beneficios para los que lo conforman, como la seguridad, estatus, autoestima, afiliación poder y la posibilidad de la obtención de metas y objetivos que por cuenta propia no sería posible alcanzar.

Al hablar de la seguridad sucede que al ingresar en un grupo se disminuye el sentimiento de minusvalía, nos sentimos más fuertes, se duda menos de nosotros mismos y resistimos mejor las amenazas. Así cuando un individuo acaba de ingresar a una organización y tiende a sentirse aislado, busca integrarse a un grupo para encontrar guía y apoyo, la interacción con otros y el formar parte de un grupo genera confianza. El estatus por su parte, nos habla de la inclusión en un grupo que se considera importante por otras personas, es decir, proporciona reconocimiento y jerarquías para sus miembros, además se crea un sentido de autoestima, pertenencia y afiliación, esto se manifiesta en una sociedad de alumnos o ex alumnos de alguna generación universitaria; al participar en alguna

cámara de comercio o algún club social, etc.

Cuando se habla de afiliación, los grupos pueden satisfacer las necesidades sociales, la gente disfruta de la interacción regular que conlleva la membresía en el grupo. Para muchas personas estas interacciones en el trabajo son la fuente principal de satisfacción, de sus necesidades de afiliación. Los grupos como las cámaras de diputados y de senadores, son muy atractivos no sólo por el sueldo, sino por el poder mismo que deriva de sus puestos. Y por último, la obtención de metas, en este punto estarían los equipos o grupos de trabajo que se crean para obtener y alcanzar una meta, mucho más difícil de lograr si lo buscara un sólo individuo.

La vida del ser humano gira en torno a la convivencia, al diálogo y a la participación, pues éste es un ser social y su sociabilidad lo lleva a formar grupos y a integrarse en los ya formados, tiene un sentido innato de afiliación, que se traduce en conductas de pertenencia activa, participativa y también en el gusto de los uniformes, los símbolos y los distintivos personales de religión, política y deporte. Son universales las banderas, medallas, escudos, banderines y camisetas que proclaman todas esas afiliaciones. Lorenz (Microsoft Encarta, 2006), el famoso etólogo y premio nobel 1973 por sus estudios de la conducta animal, destaca por contraste, cómo al hombre le interesa el grupo por el grupo mismo.

La necesidad instintiva de ser miembro de un grupo bien unido y que luche por ideales comunes, es tan fuerte que tiene importancia secundaria saber cuáles son esos ideales y cual su valor inseparable. En todas las épocas de la historia el grupo ha sido trascendental en la vida humana, pero hoy lo es más que nunca. Las transformaciones culturales en las últimas décadas han ido cambiando a la sociedad, que la transforma gigantesca y a veces monstruosa. Dentro de ésta se requiere de la aportación de los grupos para poder evolucionar. Concretamente, en una sociedad así, el grupo cobra una importancia vital, cobra un significado de mediador, de intermediario entre la pequeñez y la debilidad del individuo, por una parte, y la insensatez fría e incolora de una macrosociedad por otra.

Las grandes metrópolis crean problemas humanos antes desconocidos, elevando de forma desmesurada los niveles de tensión, agresión y frustración. Tales aglomeraciones urbanas son un fenómeno moderno que se inicia en la época de la industrialización en la segunda mitad del siglo XIX. Anteriormente las capitales eran más pequeñas y sencillas que muchas sociedades modernas, las organizaciones también han ido creciendo y generando nuevos problemas humanos, tales como: sobreespecialización; multiplicación de departamentos, funciones y niveles jerárquicos; sistemas automatizados; número excesivo de empleados y frecuente dispersión local del personal.

Comparemos todo esto con la antigua sociedad artesanal, tan pequeña, local, familiar y tan apegada al contacto directo y a las relaciones primarias. La administración pública no se ha quedado atrás en esta marcha, la burocracia en todo el mundo es ahora complejísima. Comentar que se "trabaja en la Secretaría de Hacienda o en el Seguro Social" equivale a engancharse en una organización de 100 mil ó 200 mil empleados, de los cuales jamás se han tratado ni conocido a más del 95%; ni se conocerá jamás.

Por lo tanto, el grupo se nos presenta entonces, como una defensa conveniente contra la masificación y despersonalización, es también un agente natural que favorece a que se origine un cambio social y, por ende, aumente nuestro poder de capacidad para la resolución de problemas, de una forma inmediata.

3.4.1 Concepto de grupo y equipo.

Etimológicamente la palabra grupo (Rodríguez Estrada, 1991 p.18) viene del Francés "groupe" y del Italiano "gruppo" que a su vez viene del antiguo Germano "kropf" que significa bulto o buche. A continuación se citan algunas definiciones para puntualizar el concepto, según Robbins (2004, p. 294) un grupo se define como "...dos personas o más que interactúan para realizar actividades". Así también se considera que es "...un conjunto de dos o más individuos que interactúan con interdependencia para alcanzar objetivos comunes (www.gestiopolis.com./trabajoenequipo) o un "...conjunto de personas que

interactúan y son conscientes unas de las otras y se perciben como un grupo” (www.gestiopolis.com./PSYCSA). Concluyendo se puede decir que un grupo es el conjunto de personas que interactúan y realizan actividades para lograr objetivos o deseos particulares y poder satisfacer alguna necesidad.

Con respecto al concepto de equipo se tiene que la utilización de este término es reciente, etimológicamente el concepto viene del verbo equipar, utilizada en el siglo XII para designar la acción de embarcarse. La palabra equipo no aparece hasta el siglo XV, derivada del escandinavo Shipa, que significa arreglar, poner en orden, disponer, instalar y del antiguo germánico Ship que designa un barco, navegar, palabra afín al inglés Slip y al Alemán Schiff, así equipo conlleva la idea de tripulación, es decir, grupo laboral funcional bien organizado (Rodríguez Estrada, 1991).

Para continuar analizando el concepto de equipo se mencionarán otras acepciones propuestas por diversos autores. Al respecto Gómez Mújica (2003) señala que “...el equipo es una forma específica de grupo de trabajo que se organiza y dirige de manera diferente a la empleada para otros tipos de grupos formales, pero no reales; es un conjunto de individuos que coordinan sus esfuerzos, aportan ideas y conocimientos, transfieren habilidades y toman decisiones de pleno consenso, su variedad es muy amplia, abarca desde la ayuda de dos personas, un círculo de calidad, hasta un comité de alta dirección”. Gómez Mújica (2003) considera, además, que “...es un grupo energizado de personas que se han comprometido para lograr objetivos comunes, que trabajan, gozan con ello y que producen resultados de alta calidad”.

Katzenbach y Smith (1997, pp. 120-132), por su parte comentan que equipo “...es un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común, con responsabilidad mutua compartida”. Resumiendo, se puede decir que “...es un conjunto de individuos que poseen destrezas y conocimientos específicos, que se comprometen y orientan sus capacidades en función del cumplimiento de una meta u objetivo común, es decir, un equipo de personas que realizan una

obra en común, que implica una relación, un objetivo y una organización.

3.4.2 Características del grupo y equipo.

Algunas de las características comunes que se identifican, en cuanto al grupo y el equipo, es el hecho de que para que alguna organización obtenga resultados satisfactorios, debe lograrse el esfuerzo integrado y coordinado de más de una persona. Con respecto al grupo de trabajo, nos podemos referir a la composición del grupo, donde éste puede ser homogéneo o heterogéneo; puede ser homogéneo cuando sus miembros tienen necesidades, motivos, conocimientos y personalidades muy similares; los heterogéneos no presentan estas características. Se considera que cada organización necesita de ambos tipos de composición.

Otra de las características del grupo son las normas y son aquellas reglas de comportamiento establecidas por los miembros del mismo grupo, estas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada, incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad, así como las funciones de los miembros individuales. Otras características adicionales del grupo (Faria de Mello, 1998, p. 11) son las siguientes:

- Liderazgo fuerte e individualizado.
- Responsabilidad individual.
- La formación de un grupo de trabajo ocurre a partir de su creación o instalación.
- Enmarca su acción dentro del objetivo global de la organización.
- Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual.
- El trabajo colectivo se considera como algo inevitable, incluso, un mal necesario.
- Los conflictos se resuelven por imposición o evasión.
- Se encuentra centrado principalmente en la tarea.
- No reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencias, entre sus

miembros.

En cuanto a las características del equipo se considera que, en un sentido general, los equipos comparten identidades, metas, objetivos comunes, éxitos y fracasos, cooperan y colaboran, establecen tareas específicas para cada miembro, toman decisiones colectivas y desempeñan diferentes funciones de acuerdo con sus conocimientos y características personales, es por esto que no deben ser individualistas, deben manifestar un alto grado de compromiso y tomar decisiones por consenso y no por imposición.

Dentro de los equipos debe existir un ambiente de apoyo, es decir, un ambiente propicio. Los integrantes se ayudan entre ellos para su propia creación, para definición de sus papeles y su posterior crecimiento, sobre bases de colaboración y confianza dentro de la organización. También debe existir una claridad del papel, éste se refiere al momento cuando la gestión del equipo no es capaz de avanzar con el trabajo asignado, sino hasta después de que sus integrantes conocen las funciones de aquellos con quienes interactúan.

Otro de los puntos que se deben considerar son las metas superiores que determinan los gerentes o administradores, mismos que tienen la responsabilidad de mantener el trabajo en equipo orientado a la tarea global. Las políticas de control y los sistemas de recompensas fragmentan el esfuerzo individual y desalientan el trabajo en equipo. Y finalmente se hablará del liderazgo adecuado, donde algunas tareas en equipo presentan curvas de desempeño similares al ciclo de vida de un producto. Para prevenir estancamientos, es necesaria la entrada de nuevos miembros y la relación adecuada líder-equipo de trabajo, dentro de la organización.

3.4.3 Clasificación de los grupos y equipos.

A continuación se describe la **clasificación de los grupos**, así Kisnerman (1968, p. 58-62) comenta que el grupo primario se caracteriza por una asociación y cooperación íntima, cara a cara, son primarios en muchos sentidos, pero sobre todo por el hecho de que son fundamentales para definir la naturaleza social, es

una cierta fusión de las individualidades en todo, en común, de modo del propio yo. Quizá el modo más simple de descubrir esta totalidad es plantear la consideración de que son seres humanos con las mismas necesidades que todos, sus características son: las relaciones se desarrollan en forma más íntima, los roles y estatus configuran una estructura, las normas son aprendidas, practicadas y reforzadas y, por último, los integrantes pueden manifestarse sin alejamientos.

El grupo secundario está caracterizado por una relación funcional, con base a un interés específico que al perderse o terminarse lleva a la disolución, su duración es breve, suelen ser formales y caracterizan a la sociedad moderna. También se tiene a los grupos abiertos, éstos se consideran así porque permiten el ingreso y salida de sus integrantes, esto último, ya sea para abandonar el grupo o la actividad en forma definitiva, o para trasladarse a otro grupo, en el que se pueda ingresar más fácil.

También está el grupo cerrado, es aquel que ofrece resistencia al cambio de participantes, no deseando recibir nuevos miembros para conservar prestigio, poder o por temor a cambios (situación muy común en los adolescentes). En algunos de estos grupos se establecen normas para la admisión, un ejemplo sería una pandilla, y en otros el egreso no existe, el ejemplo sería un grupo de delincuentes. Igualmente existen los grupos homogéneos, en éstos los miembros presentan características en común, ya sea la edad, el género o el nivel socioeconómico. En contraposición están los heterogéneos, en éstos se dan diversas desigualdades entre los miembros que los conforman, pueden ser también la edad, el género, etc.

El siguiente tipo es el organizado y tiene ciertas características parecidas a las del equipo. Este grupo se denomina así porque en él existe una división del trabajo, intenta una meta productiva, se establecen posiciones y roles asumiéndolos cada miembro, se solidarizan con la estructura. El líder, el jefe u orientador es el más capacitado. Contrario al anterior, se tiene al grupo desorganizado, donde cada integrante asume roles independientes al otro, no existiendo división del trabajo, es permisivo y, por lo tanto, escasamente productivo.

Además, existen los grupos formales, éstos definen la estructura de la organización mediante ciertas asignaciones de trabajo que establecen las actividades a realizar; las metas de la organización estipulan las conductas que se deben observar y los miembros las aceptan como tal, el ejemplo de un grupo formal sería los tres miembros que componen la tripulación de un avión. En contraposición están los grupos informales, éstos son alianzas que no están estructuradas de manera formal, ni determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en un entorno laboral y se presentan como respuesta a la necesidad del contacto social. Los grupos se pueden subdividir en grupos de mando, de trabajo, de interés o de amigos. La organización formal establece los grupos de mando y de trabajo, los grupos de interés y de amigos son alianzas informales (Kreitner y col., 1997, pp. 254-255).

El transcurso social por el cual las personas interactúan directamente entre sí en pequeños grupos, se llama dinámica de grupos. El término "dinámica" se deriva del vocablo griego que significa "fuerza", de ahí que la dinámica de grupos se refiera al estudio de las fuerzas que operan al interior de un grupo. Dos importantes hitos históricos, para la comprensión de los grupos, son las investigaciones de Mayo y sus colaboradores (Microsoft Encarta, 2006), en la década de los veinte y en la de los treinta, Lewin (Rodríguez Estrada, 1991, p. 21), quien se considera como el fundador del movimiento de la dinámica de grupos.

Mayo (Microsoft Encarta, 2006) demostró que los trabajadores tienden a establecer grupos informales que influyen en la satisfacción y eficacia laborales. Lewin (Rodríguez Estrada, 1991, p. 22) por su parte, explicó el hecho de que diferentes tipos de liderazgo producen distintas respuestas en los grupos, esto se explica ya que los grupos poseen atributos propios distintos de los atributos de los individuos que los componen.

Con respecto a los equipos, específicamente, éstos se crean para fines diversos y por lo tanto se plantean diferentes retos, Kreitner y col. (1997, pp. 365-367) citan a Sundstrom, quien realiza una **clasificación de los equipos** para una mejor

comprensión, éstos son:

- ☆ De asesoría.
- ☆ De producción.
- ☆ De proyectos.
- ☆ De acción.

Cada uno de ellos tiene un propósito, los cuales se describen en el cuadro no. 3. Las cuatro variables que se detallan en la clasificación de los equipos, están relacionadas con los niveles y grados de especialización técnica, los grados de coordinación, los ciclos de trabajo y los productos finales. El nivel de especialización técnica se presenta cuando el equipo aprovecha la experiencia y la capacidad para resolver problemas, de cada uno de sus miembros; el grado de coordinación con otras unidades de trabajo variará de acuerdo con la independencia relativa del equipo o con su interdependencia (grado alto de coordinación); los ciclos de trabajo son la cantidad de tiempo que los equipos necesitan para realizar sus misiones, los diversos productos que se describen arriba, se presentan como ejemplos del impacto de los equipos de trabajo en la vida real.

3.4.4 Diferencias entre el grupo y el equipo.

Como ya se había mencionado, existe una diferencia entre el trabajo en equipo y el del grupo de trabajo, el primero responde y se responsabiliza en su conjunto del trabajo realizado, mientras que en el segundo cada persona responde individualmente. Lo anterior porque dentro del trabajo en equipo existen metas y objetivos planeados que se deben cumplir, en tanto que en el trabajo grupal no lo hay, además de que sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de actividad, no son complementarios, ni adicionan algo en la actividad a seguir, por el contrario del trabajo en equipo, donde cada individuo domina una faceta determinada y realiza una parte concreta de algún proyecto.

Continuando con el análisis de estos dos conceptos, se considera que dentro del grupo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras

que en el equipo es necesaria la coordinación, lo que va a exigir el establecimiento de estándares comunes de actuación, como son: la rapidez de respuesta, la eficacia, la precisión y la dedicación. También dentro del equipo es fundamental la cohesión, debe existir una estrecha colaboración entre sus miembros, lo que permitirá una mejor comunicación entre éstos, esto puede ocurrir o no en el grupo.

Otro de los puntos que se debe analizar es la jerarquía en el trabajo grupal, la cual se encuentra estructurada por niveles, a diferencia del trabajo en equipo, donde las jerarquías se diluyen, esto es, hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores elegidos con base en sus conocimientos, que actúan dentro del equipo como pares, en función de igualdad, aunque sus categorías laborales puedan ser muy distintas. En el cuadro no. 5 se detallan las características del trabajo grupal así como del trabajo en equipo y en el cuadro no. 6. se presentan los propósitos de cada tipo identificado, en los equipos de trabajo.

Cuadro no. 5. Características del trabajo grupal así como del trabajo en equipo.

Equipo	Grupo
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los miembros reconocen su interdependencia y comprenden que los objetivos personales y los del equipo se alcanzan mejor con respaldo mutuo. No se pierde el tiempo discutiendo sobre territorios o tratando de lograr ventajas personales a costa de los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los miembros piensan que están agrupados solamente con fines administrativos. Los individuos trabajan independientemente, a veces con fines opuestos entre si.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los miembros tienen la sensación de ser dueños de su trabajo y unidad, porque están comprometidos con los objetivos que ayudaron a fijar. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los miembros tienden a concentrarse en sí mismos porque no están suficientemente involucrados en planificar los objetivos de la unidad. Su enfoque es simplemente el de un empleado.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los miembros contribuyen al éxito de la organización aplicando sus talentos y conocimientos a los objetivos del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se dice a los miembros qué deben hacer en lugar de preguntarles, ¿Cuál sería el mejor enfoque? No se alientan las sugerencias.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los miembros trabajan en un ambiente de confianza y se les alienta para que expresen sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos. Las preguntas son bienvenidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los miembros desconfían de los motivos de sus colegas porque no entienden el papel que tienen los demás. Las expresiones de opiniones o desacuerdos se consideran como disidentes o separatistas.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los miembros practican la comunicación franca y honesta. Hacen un esfuerzo por comprender el punto de vista de los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los miembros tienen tanto cuidado con lo que dicen que es imposible entenderse. Pueden haber intrigas y trampas al comunicarse para enredar al desprevenido.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se les alienta para que desarrollen sus habilidades y apliquen lo aprendido al trabajo. Reciben el respaldo del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los miembros pueden recibir un buen adiestramiento, pero están limitados para aplicarlo al trabajo por su supervisor u otros miembros del grupo.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los miembros reconocen que el conflicto es un aspecto normal de la interacción humana, pero ven la situación como una oportunidad para obtener nuevas ideas y fomentar la creatividad. Trabajan para resolver el conflicto en forma rápida y constructiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los miembros se ven en situaciones conflictivas que no saben como solucionar. El supervisor puede retrasar su intervención hasta que hayan causado daños graves.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo, pero comprenden que su dirigente debe tomar la decisión final cuando el equipo no pueda ponerse de acuerdo, o en casos de emergencia. Los resultados positivos y no la conformidad son el objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los miembros pueden participar o no en las decisiones que afectan al grupo. A veces la conformidad parece más importante que los resultados positivos.

Fuente: Maddux, 2000, pp. 14 –16.

3.4.5 Definición y características del trabajo humano.

Cuadro no. 6. Propósitos de cada tipo identificado en los equipos de trabajo.

TIPOS Y EJEMPLOS	NIVEL DE ESPECIALIZACIÓN TÉCNICA	GRADO DE COORDINACIÓN CON OTRAS UNIDADES LABORALES	CICLOS DE TRABAJO	PRODUCTOS TÍPICOS
<p>ASESORÍA</p> <p>Comités, Grupos, Consejos de revisión, Círculos de calidad, Grupos de participación del empleado, Consejos asesores, etc.</p>	BAJO	BAJO	Los ciclos de trabajo pueden ser breves o largos, un ciclo puede representar todo el periodo de vida del equipo	Decisiones Selecciones Sugerencias Propuestas Recomendaciones
<p>PRODUCCIÓN</p> <p>Equipos de montaje, Cuadrillas de fabricación, Equipos mineros, Personal de cabina en vuelos aéreos, Grupos de procesamiento de datos, Equipos de mantenimiento.</p>	BAJO	ALTO	Los ciclos de trabajo son repetidos cíclicamente o de proceso continuo, a menudo los ciclos son más breves que el periodo de vida del equipo.	Alimentos, productos químicos, Componentes, Montajes, Ventas al menudeo, Servicio al cliente, Reparaciones del equipo.
<p>PROYECTO</p> <p>Grupos de investigación. Equipos de planificación. Equipos de Arquitectura. Equipos de Ingeniería. Equipos de Desarrollo. Fuerzas de Tarea.</p>	ALTO	BAJO (Para unidades tradicionales) ALTO (Para unidades transfuncionales).	Los ciclos de trabajo difieren típicamente para cada nuevo proyecto, un ciclo puede abarcar todo el periodo de vida del equipo	Planes, diseños, Investigaciones, Presentaciones, Prototipos, Informes, hallazgos, etc.
<p>ACCIÓN</p> <p>Equipos deportivos. Grupos de espectáculos. Expediciones. Equipos de negociación. Equipos de cirugía. Tripulación de cabina de pilotos. Pelotones y escuadras militares.</p>	ALTO	ALTO	Acontecimientos breves de desempeño, repetidos a menudo bajo nuevas condiciones, requiriendo capacitación y/o preparación extensiva	Misiones de combate. Expediciones. Contratos, pleitos. Conciertos. Operaciones quirúrgicas. Acontecimientos competitivos.

Fuente: Kreitner y col. 1997, p. 366.

Para abordar el tema sobre el trabajo en equipo se iniciará con la caracterización del trabajo humano, desde el punto de vista de las ciencias sociales. El esfuerzo humano aplicado al mejoramiento y sostenimiento de la vida es el punto de partida de toda actividad humana. El hombre, en el curso de su vida, debe satisfacer sus necesidades, lo cual sólo se puede lograr a través de la utilización de su fuerza de trabajo. Así, a través del trabajo, el ser humano produce los bienes y servicios requeridos para que los miembros de la sociedad puedan satisfacer sus necesidades de manera directa o a través del intercambio de dinero por bienes, para adquirirlos.

A continuación se exponen algunos puntos de vista de diversos autores sobre el concepto de trabajo, al respecto Reyes Ponce (citado en Rodríguez Valencia, 2002, p. 3) menciona que el trabajo es "...una actividad humana aplicada a la producción de bienes y servicios y por ello, realizada con apego a ciertas normas de eficiencia". Lo anterior indica que el trabajo permite la aplicación de conocimientos técnicos especializados que el hombre va adquiriendo, para tenerlos a su disposición y utilizarlos en el momento requerido. Asimismo, Pérez Botija (citado en Rodríguez Valencia, 2002, p. 3) propone que el trabajo es "...una actividad personal, prestada mediante contrato, por cuenta y bajo dirección ajena, en condiciones de dependencia y subordinación". Esta definición ya implica aspectos jurídicos, pues se define bajo normas que no aceptan confusiones. Al respecto Marx (1995, p. 7) establece que el trabajo es "...un proceso entre la naturaleza y el hombre, en el que éste realiza, regula y controla, mediante su propia acción, su intercambio de materias con la naturaleza".

Igualmente, Continolo (1977, p. 130) considera que el trabajo de oficina es "...todas las actividades desarrolladas en una empresa, para cumplir las dos funciones básicas, éstas son la de registro y la de información". El registro es la función tradicional que las oficinas han realizado desde siempre, con la complejidad y exigencias de las mismas. La información, por el contrario, es una función que se ha introducido recientemente entre las tareas de trabajo de oficina, para ejercer un control sobre la organización.

Por último, García Hoz (1994, p. 45) lo define como "...aquella actividad que se realiza en función de un producto que no tiene sentido en sí mismo, sino en el resultado". Así, se concluye que el trabajo humano es una actividad que se puede realizar dentro o fuera de una organización o empresa, que puede ser dirigida y controlada mediante aspectos jurídicos, aprovechando los recursos naturales para la obtención de un bien o un servicio y así poder satisfacer las necesidades que surgen, en el andar de nuestra vida cotidiana.

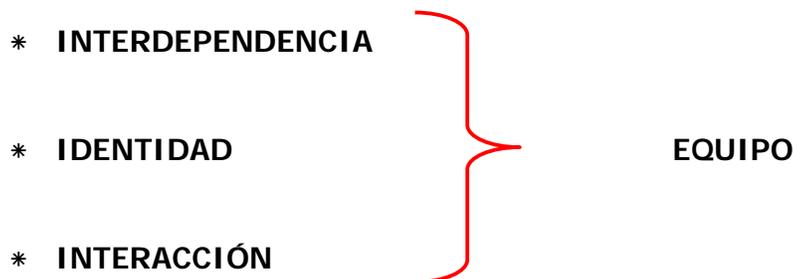
En este caso, es el área de recursos humanos la que nos ocupa, es decir, el suministro de los conocimientos necesarios (capacitación) para que el individuo, que se encuentra ubicado al interior de una organización, cuente con los elementos necesarios para realizar alguna actividad, bajo ciertas normas y contando con los recursos requeridos, para generar un producto o servicio, que satisfaga las necesidades que se originen, tanto para la organización misma como para el individuo.

3.4.6 Importancia de los equipos.

Cambiar la forma en que siempre se han hecho algo, es decir, cambiar la cultura es en verdad una tarea difícil, pero en este contexto social cada vez más competitivo, este cambio tiene que realizarse por muy difícil que resulte. El que los individuos sean más eficientes junto con el aumento de la productividad y de los beneficios son la clave para la supervivencia y el éxito de cualquier organización. Existen muchas prácticas de profesión que deben modificarse con el fin de adaptarlas a las nuevas reglas de la competencia, entre las más importantes se incluyen las funciones y responsabilidades de directivos. La manera en que colaboran para resolver los problemas y cómo aprovechan su tiempo, puede determinar la posición de una organización entre sus competidores, una actitud colaboradora al compartir la información, la resolución de problemas, la toma de decisiones y la formulación de estrategias permiten alcanzar mayores logros y una mejor satisfacción de los equipos dentro de una organización.

Una sola persona que se dedica a introducir prácticas de mejora continua, puede significar una gran diferencia en una organización. No obstante una sola persona pocas veces posee los conocimientos o experiencia necesarios para comprender todo lo que acontece en un proceso de cambio. Sin embargo para que un conjunto de personas se convierta en un equipo necesita cumplir una serie de requisitos imprescindibles, aunque es cierto que no existe un número ideal en su composición es importante que los miembros reconozcan que se necesitan los unos a los otros y que sin esa necesidad que tienen será imposible poder llevar a cabo los objetivos previstos, a esto se le llama sentido de pertenencia.

Es importante que el equipo tenga una identidad propia que le defina y le de coherencia, porque va a ser precisamente ese sentimiento de coherencia el que le va a identificar como equipo. Como consecuencia de las características anteriores, en el equipo tiene que haber una interacción entre sus miembros, la interdependencia se concreta por medio de la interacción y ésta genera una identidad común que es el motor del equipo.



Del mismo modo, lo que comprende esa necesidad de interacción que hay en el equipo, que se ha denominado interdependencia, implica que cada uno de sus miembros debe desempeñar un rol que le complemente con el resto del equipo, esta es una característica que en el grupo no se da. Así se tiene que los principales adelantos en materia de calidad, productividad y servicio suelen surgir de los equipos, es decir, del conjunto de personas que unen sus habilidades, talentos y conocimientos, con la formación y el apoyo adecuados, además, éstos pueden abordar procesos complejos y problemas crónicos y encontrar soluciones eficaces y permanentes. De esta combinación de habilidades y conocimientos, los equipos aventajan a las iniciativas individuales en otro aspecto, el apoyo mutuo

que surge entre los miembros del equipo.

La mejora continua exige mucho tiempo y esfuerzo, es fácil que la dedicación y el entusiasmo de una sola persona disminuya durante un proyecto de larga duración. La sinergia que surge de la colaboración entre personas que trabajan juntas, en un proyecto importante, suele ser suficiente para mantener el grado de entusiasmo y apoyo aún en tiempos difíciles. En la medida que el espíritu del trabajo en equipo penetra en la organización, la mayoría de sus miembros comenzarán a trabajar juntos para alcanzar metas y objetivos, y ofrecer un servicio excelente sin barreras ni fricciones, formando un solo equipo que avance en la misma dirección.

CAPÍTULO IV. Esbozo de propuesta de un Programa de carácter motivacional para la implementación del trabajo en equipo, en la Sección 502, de Sepomex.

Como ya se evidenció en el capítulo II, las demandas que hacen los empleados de la Sección 502, del Sepomex, están muy relacionadas con el aspecto de la capacitación en todas las áreas, inclusive para el desarrollo personal, comunicacional y motivacional, razón por la cual se incluyen, en este esbozo de propuesta, aspectos relacionados con dicha capacitación, ya que ésta se requiere para educar a todos los empleados, de todos los niveles, y lograr desarrollar un verdadero compromiso con la institución.

El propósito de la capacitación es elevar la productividad de los empleados en el trabajo que desempeñan dentro de la organización y para realizar el trabajo con eficiencia se requiere la aplicación del conocimiento, habilidades y actitudes específicas, para orientarlas en beneficio tanto de los trabajadores como de la organización. Si partimos de la premisa de que la capacitación sólo se da por que es una necesidad, ello implica que se ha identificado esa necesidad y por lo tanto se ha identificado alguna forma de capacitación para satisfacerla.

Cuando se habla de necesidades de capacitación es necesario que se defina lo que es una necesidad y lo que es capacitación, así se tiene que, de acuerdo con la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA, 1999, pp. 10 y 50), una necesidad es la "...carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema" y capacitación la define como "...la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal".

Por lo tanto, cuando se habla de necesidades de capacitación se hace referencia a las carencias que tienen los trabajadores para desarrollar su trabajo de manera adecuada y eficiente, dentro de la organización. Sí una organización prefiere aplicar un método, tiene que establecer un sistema formal para hacerlo posible y

permitir que todos sus empleados entiendan qué es lo que se necesita de ellos.

Para Reza Trosino (2005, p. 41) sistema es la "...combinación de elementos o partes que forman un todo organizado; que están en constante interacción, distintos entre sí, pero estrechamente relacionados por un objetivo común, considera que la base de dicho sistema está integrada por:

- La definición de las necesidades presentes y futuras para un desempeño efectivo en el trabajo.
- La capacidad de integración de los elementos aislados, los cuales se canalizarán para alcanzar objetivos comunes.
- Una decisión para buscar la forma de cómo remediar o satisfacer las deficiencias o las necesidades de la organización.
- Capacidad para satisfacer la programación y presupuestación de las actividades organizacionales y las de capacitación, adiestramiento y actualización de los recursos humanos.
- Capacidad de evolución con los avances tecnológicos.
- Capacidad de aprovechamiento óptimo de los recursos con que cuenta la organización.

Por lo que, considerando que la capacitación, el adiestramiento y la actualización de los recursos humanos son sucesos importantes en los que intervienen distintos actores, así como diferentes elementos, es conveniente plantear una solución al problema de la capacitación, con el fin de garantizar una coordinación adecuada de estos elementos que están en constante interacción. Para esto, será necesario analizar los componentes de la capacitación buscando comprender la situación educativa que presentan los empleados, asimismo considerar el proceso de enseñanza-aprendizaje en toda su dimensión y las múltiples y complejas relaciones con los diferentes elementos que la conforman.

Independientemente de la estructura orgánica de la institución es necesario mencionar que los actores involucrados en el sistema son partícipes y beneficiarios, ya que juegan un papel sobresaliente en la dinámica del mismo,

pues en la medida de sus distintos campos de competencia tienen un papel amplio y participativo en el constante diseño y operación de los métodos y procedimientos que lo hacen funcionar, su principal desempeño, de acuerdo con Reza Trosino (2005, p. 46), es el siguiente:

- 1) Actores con decisión superior, esto es, la Dirección y la Subdirección, ya que les corresponde orientar la política de capacitación y autorizar los Planes y Programas respectivos, cuidando los intereses de la colectividad de la organización.
- 2) Personal (sindicalizado y no sindicalizado), ellos son los beneficiarios de los productos del sistema.
- 3) El área de Capacitación, como el organismo diseñador, implantador y evaluador del sistema.
- 4) Instructores o agentes capacitadores, tanto internos como externos, como facilitadores del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- 5) Agentes externos: como órganos orientadores, normativos y colaboradores del proceso.

Para determinar las necesidades de capacitación dentro de la organización es fundamental obtener información sobre las áreas que requieren un mayor aprendizaje, para aumentar el rendimiento del equipo o individuo. Esto es de suma importancia, pues nos mostrará cuáles son las necesidades existentes que servirán para diseñar los Programas de Capacitación, que permitirán incrementar la producción y lograr un desarrollo óptimo de los recursos humanos. Mendoza Núñez (2000) menciona que existen varios tipos de necesidades: las manifiestas, las encubiertas, las organizacionales, las ocupacionales, las individuales, las macro y micronecesidades.

Este tipo de necesidades surgen debido al cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico en la organización, muestran el origen de las deficiencias en el desempeño del trabajo, además, nos dicen el por qué los empleados que ocupan determinados puestos, presentan deficiencias en la realización de sus funciones

o tareas, así también las deficiencias en sus conocimientos, habilidades o actitudes. Así se puede decir que, la capacitación no es, una actividad mecánica, por el contrario, es un evento de valor humano que obliga a la cooperación y el compromiso de todos los involucrados en ella, ya que busca generar o modificar el comportamiento del personal.

Mendoza Núñez (2000, p. 36) menciona que la importancia de determinar las necesidades de capacitación radica en que:

- ✍ Proporcionan la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.
- ✍ Eliminan la tendencia a capacitar por capacitar. Solo cuando existen razones válidas, se justifica impartir capacitación.
- ✍ Propician la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así que la capacitación se considere una panacea.
- ✍ Aseguran, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la organización, constituyendo un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la misma organización.
- ✍ Generan los datos esenciales para permitir, posteriormente, la realización de comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, de los rechazos, de los desperdicios, etc.

Se puede decir que para obtener una mejor productividad de los recursos humanos será indispensable realizar una detección de necesidades de capacitación dentro de la organización. Esta investigación se debe realizar para determinar cuáles son las necesidades presentes a corto, mediano y largo plazo, para un mejor desarrollo de las organizaciones. La capacitación tiene dos motivos:

- 1) satisfacer necesidades presentes de las organizaciones con conocimientos y actitudes y
- 2) prever las situaciones que se deben resolver con anticipación.

De acuerdo con Siliceo (2000, p. 100) la investigación para determinar necesidades, es la primera etapa que se debe atender al realizar este trabajo. Las necesidades de capacitación se pueden clasificar según el ente que las requiere por la prioridad en su implementación, por el tipo de actividad a realizar y por el grupo (ya sea interno o externo) que la va a impartir. Así se tienen:

- ✓ Las que requiere un individuo específicamente.
- ✓ Las que tiene un grupo.
- ✓ Las que requieren solución inmediata.
- ✓ Las que demandan solución futura.
- ✓ Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- ✓ Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- ✓ Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- ✓ Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- ✓ Las que la institución puede resolver por sí misma.
- ✓ Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externo.
- ✓ Las que un individuo puede resolver en grupo.
- ✓ Las que el individuo necesita resolver por sí solo.

Para la realización de la detección de necesidades de capacitación los instrumentos utilizados, con mayor frecuencia, para la obtención de la información son:

- a) La entrevista individual.
- b) Entrevista de grupo.
- c) Aplicación de cuestionarios.
- d) Aplicación de evaluaciones y pruebas.
- e) Inventario de recursos humanos.
- f) Datos estadísticos.
- g) Comités.
- h) Informes y opiniones de consultores externos.
- i) Diagnostico organizacional.

Así pues, se considera que será necesario e imprescindible recurrir, a través de la instancia adecuada, a las autoridades para concientizarlas de esta necesidad de capacitación, tan señalada por los trabajadores. También se menciona el aumento de sueldos y salarios, lo cual se tendría que trabajar directamente por y con el Sindicato del organismo. Asimismo, se comenta acerca de la interrelación con los jefes o supervisores, la cual es pésima, lo que considero que se resolvería con la capacitación de estos y una adecuada y equitativa asignación de funciones, además de un programa de incentivos. También se alude al hecho de que cada nueva autoridad que llegue a la institución, se involucre de lleno con los objetivos, misión y visión planteados para este organismo.

Al respecto del desempeño de los jefes o supervisores, pienso que la propuesta de Goleman (2006) acerca de la inteligencia emocional podría funcionar para la capacitación de los supervisores, en términos de que podrían adquirir ciertas habilidades que favorecerían y propiciarían las condiciones para el trabajo en equipo. Este autor menciona que después de analizar aspectos relacionados con el aprovechamiento de los egresados de las universidades, tales como: la aptitud académica tradicional, las calificaciones escolares y los Coeficientes intelectuales (CI) altos, éstos no servían para prever el desempeño de una persona en determinado puesto, ni su éxito en la vida. Él considera que una serie de aptitudes¹ específicas, como: la empatía, la autodisciplina y la iniciativa distingue a los más exitosos, sin embargo, los estudios que ha realizado durante veinte años han enriquecido esta hipótesis, ahora él la llama la inteligencia emocional.

Este concepto comprende una serie de facultades humanas básicas, una sagaz capacidad de interpretar emociones, desentrañar los mensajes emocionales de personas cuyos orígenes difieren demasiado de los propios y aún cuando no se pueda entender el idioma que hable el interlocutor. El autor sugiere considerar **tres dominios**, el primero **identificar plenamente los límites del CI**, el segundo **adquirir la pericia**, que es una combinación del sentido común con el conocimiento especializado y la habilidad que se adquiere con la práctica de

¹ Considerando la aptitud como una "...característica de la personalidad o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más efectivo, ...es una habilidad que agrega obvio valor económico a los esfuerzos de una persona, en su trabajo" (Goleman, 2006, p. 34)

cualquier trabajo, así se puede decir que, esas habilidades que distinguen a los supervisores sobresalientes en los campos técnicos, no son técnicas, son las que se relacionan con el manejo de la gente. El tercero, **la inteligencia emocional** o la **habilidad en las relaciones interpersonales**, se considera que estas habilidades son sinérgicas² con las cognitivas, son necesarias para aprovechar a fondo el talento de los colaboradores, Goleman (2006) menciona que las emociones descontroladas pueden hacer estúpido al inteligente. La **inteligencia emocional** determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en cinco elementos: **conocimiento de uno mismo, motivación, autorregulación, empatía y destreza para las relaciones**. El marco de trabajo de la aptitud emocional que Goleman (2006) propone se detalla a continuación.

Desarrollar la **Aptitud personal**, al respecto Goleman (2006, pp. 46–47) menciona que estas aptitudes determinan el dominio de uno mismo, éstas son:

1) **Autoconocimiento**. Esta aptitud nos permite conocer los propios estados internos, las preferencias, los recursos y las intuiciones.

- ✓ **Conciencia emocional**. Reconocer las propias emociones y sus efectos.
- ✓ **Autoevaluación precisa**. Conocer las propias fuerzas y sus límites.
- ✓ **Confianza en uno mismo**. Certeza sobre el propio valor y las facultades.

2) **Autorregulación**. Esta aptitud admite el manejo de los propios estados internos, los impulsos y los recursos.

- ✓ **Autocontrol**. Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales.
- ✓ **Confiabilidad**. Mantener normas de honestidad e integridad.
- ✓ **Escrupulosidad**. Aceptar la responsabilidad del desempeño personal.

² Sinergia, asociación de varios órganos para la producción de un trabajo (Porrúa, 2006, p. 830).

- ✓ **Adaptabilidad.** Flexibilidad para manejar el cambio.
- ✓ **Innovación.** Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

3) **Motivación.** Esta aptitud controla las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas.

- ✓ **Afán de triunfo.** Esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia.
- ✓ **Compromiso.** Aliarse a las metas del grupo u organización.
- ✓ **Iniciativa.** Disposición para aprovechar las oportunidades.
- ✓ **Optimismo.** Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y los reveses.

Adquirir la **Aptitud social**, acerca de esto Goleman (2006, pp. 46–47) comenta que estas aptitudes determinan el manejo de las relaciones, éstas son:

1) **Empatía.** Esta aptitud permite captar los sentimientos, necesidades e intereses ajenos.

- ✓ **Comprender a los demás.** Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones.
- ✓ **Ayudar a los demás a desarrollarse.** Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.
- ✓ **Orientación hacia el servicio.** Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
- ✓ **Aprovechar la diversidad.** Cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas.
- ✓ **Conciencia política.** Interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.

2) **Habilidades sociales.** Esta aptitud apunta en la adquisición de la habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables.

- ✓ **Influencia.** Aplicar tácticas efectivas para la persuasión.
- ✓ **Comunicación.** Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes.
- ✓ **Manejo de conflictos.** Negociar y resolver los desacuerdos.
- ✓ **Liderazgo.** Inspirar y guiar a grupos e individuos.
- ✓ **Catalizador de cambio.** Iniciar o manejar el cambio.
- ✓ **Establecer vínculos.** Alimentar las relaciones instrumentales.
- ✓ **Colaboración y cooperación.** Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
- ✓ **Habilidades de equipo.** Crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.

Se considera que la inteligencia o aptitud emocional es importante sobre todo en el ejercicio del liderazgo, rol cuya condición es conseguir que otros ejecuten sus respectivos trabajos con mayor efectividad. La incompetencia de los líderes reduce el desempeño de todos: hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, mina la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía. Existe la posibilidad de evaluar la aptitud o ineptitud emocional del líder retomando el aprovechamiento o desperdicio que hace la organización de los "talentos" con los que cuenta.

Las organizaciones están tratando de superar sus estructuras y poses de sus empleados de gran rigidez, experimentando con nuevas actitudes y aptitudes (Goleman, 2006; Rees, 1996; Bateman, 2001; Gibson, 2001; Landsberg, 2000; Maddux, 2000) con diferentes énfasis y con diversos grados de éxito. Como consecuencia, se están generando nuevos enfoques, tales como:

- 1) Los empleados son expertos, en cuanto a que poseen conocimientos técnicos y habilidades muy importantes.

- 2) Es natural que los empleados sean los que tomen algunas de las decisiones.
- 3) Los controles se reducen al mínimo o se fijan colectivamente.
- 4) Los empleados participan en la definición de cómo realizar los trabajos.
- 5) Los empleados participan en la fijación e interpretación de los objetivos del equipo.
- 6) El personal de la organización es un recurso que debe desarrollarse y usarse al máximo.
- 7) Los puestos se definen con visión amplia, requiriendo de habilidades múltiples.
- 8) Los empleados se enfocan en la aplicación de conocimientos especiales para resolver los problemas graves.
- 9) La organización no sólo se preocupa de sus propósitos, sino también por los de sus miembros y la sociedad, en general.
- 10) Se alienta la formación de relaciones de "socios", entre los supervisores y los empleados.
- 11) La organización comienza a adquirir una estructura para el trabajo en equipo.
- 12) Los equipos de trabajo sirven para lograr sinergia.
- 13) Los equipos se responsabilizan de algunas de las tareas directivas.
- 14) Las estructuras organizacionales son más planas.
- 15) El personal tiene menos limitaciones y se siente alentado a desarrollar más habilidades.
- 16) La organización se enfoca a los clientes.
- 17) La fuerza de trabajo es diversificada.
- 18) El cambio es la norma, no la excepción.

Estas nuevas propuestas significan contar con una fuerza de trabajo más flexible y de mayores conocimientos, que comparte la resolución de problemas y la toma de decisiones. Con los antiguos enfoques, los empleados casi no tomaban decisiones

y todo giraba en torno a los supervisores o directivos, quienes dirigían y decidían su trabajo. Actualmente, los trabajadores ejercen más responsabilidades, penetrando en el área anteriormente reservada a la dirección o supervisión.

Quizá, como se denota en las respuestas de los cuestionarios aplicados a los empleados, cuando se les proponga participar de esta responsabilidad, algunos se abstengan, ya sea por falta de experiencia, por falta de capacidades para la toma de decisiones, porque no confían en la nueva visión de la dirección o porque no están acostumbrados a trabajar haciendo equipo con otras personas, pues piensen que será difícil compartir su trabajo y desarrollar buenas relaciones como un equipo de trabajo.

Así, se puede decir que cuando la dirección o supervisión decide involucrar a su personal en la toma de decisiones, en realidad les está pidiendo que desarrollen una función diferente a la que habían venido desempeñando. Este difícil cambio necesita planearse paso a paso, ya que es indispensable que la gente no sólo cuente con la autoridad para tomar decisiones, sino también con los medios (habilidades, entrenamiento y apoyo). Además, deben tener un deseo genuino de desarrollar una función más participativa; pues sin una motivación adecuada, las personas no modifican sus métodos de trabajo, así se considera que es la dirección o la supervisión quien debe proporcionar el incentivo para el cambio.

El valor del trabajo en equipo radica en la misión de destruir dos de los problemas más críticos que se enfrentaban en el pasado, en primer término, el talento individual de los empleados suele ser desaprovechado, con consecuencias de menoscabo para la organización; en segundo lugar, el aislamiento de los individuos significa que las organizaciones no capitalicen la sinergia potencial, esto es, el efecto de lograr colectivamente algo que no es posible obtener por medio de esfuerzos individuales. En muchos casos, comentan los autores mencionados, los resultados de un equipo son superiores a los resultados combinados de sus miembros individuales, operando aisladamente.

Asimismo, las organizaciones están empezando a comprender que al permitir que

la gente trabaje de manera aislada, no se obtienen los retornos sobre la inversión que la organización requiere para triunfar en los mercados, actualmente, tan altamente competitivos, ya que debido a la complejidad de los problemas modernos de las organizaciones y los cambios continuos a los que se enfrentan, es necesario contar con los recursos de todo el personal, cuando se requieran y resulte apropiado. Los líderes deben ser capaces de depender de la sabiduría de los equipos de trabajo para resolver no sólo los problemas ocasionales, sino también para enfrentar los retos cotidianos y constantes a los que se enfrenta cualquier organización moderna.

Se tiene claro que un equipo puede definirse como un conjunto de individuos reunidos para llevar a cabo una serie de tareas o para lograr un objetivo, luego entonces, los integrantes de dicho equipo tienen propósitos mutuamente dependientes, por lo que el éxito de uno de sus miembros está vinculado al éxito de los demás, así todos desarrollan un sentido de pertenencia o membresía y los integrantes del equipo aceptan, ciertos tipos de comportamiento basados en las normas, procedimientos y limitaciones grupales. Goleman (2006) menciona que los estudios de dinámica de grupos (lo que les acontece a las personas cuando operan como equipo) demuestran que éstos tienen ciertas necesidades clave, tales como:

- a) Objetivos comunes.
- b) Liderazgo.
- c) Interacción e involucramiento de todos los miembros.
- d) Preservación de la autoestima individual.
- e) Comunicaciones abiertas.
- f) Poder dentro del grupo para la toma de decisiones.
- g) Atención al proceso y al contenido.
- h) Confianza mutua.
- i) Respeto por las diferencias.
- j) Resolución constructiva de los conflictos.

Precisamente, se considera que para que un equipo sobreviva y funcione bien, es

necesario que se den las siguientes condiciones. Que tengan **objetivos comunes**, así los integrantes de un equipo requieren contar con una razón para permanecer y trabajar unidos; los objetivos de un equipo organizan su existencia, aunque dichos objetivos pueden modificarse con el tiempo, cada miembro debe comprender con claridad cuáles son éstos, en cualquier momento. Cuando estos objetivos son confusos, existe la posibilidad de que no sean interpretados correctamente por todos, con la consiguiente generación de tensiones internas, discusiones y propósitos divergentes. Sin objetivos claramente definidos, los integrantes del equipo se vuelven apáticos o utilizan a éste para sus propios fines personales.

Que haya **liderazgo**, esto es, los equipos necesitan líderes y miembros que puedan actuar como tales cuando sea necesario, ya sea que un equipo tenga un líder formal o se comparta el liderazgo, es vital que esté integrado por individuos dispuestos a correr el riesgo de convertirse en líderes. Los líderes son personas respetadas y con suficiente influencia para que los demás los escuchen, para lograr el apoyo de los que tienen dudas y para construir puentes con otros grupos. Los líderes ayudan a coordinar el trabajo del equipo, son hábiles comunicadores y saben cómo involucrar a todo el mundo.

Debe haber **interacción e involucramiento de todos los miembros**, así para lograr el efecto sinérgico y un espíritu de equipo, todos sus integrantes deben contribuir activamente, es vital evitar la abstención, ya que ésta genera problemas para el equipo, por consiguiente, es importante que los líderes sepan cómo involucrar a todos.

Otro aspecto básico es la **preservación de la autoestima individual**, pues el bienestar del equipo no debe imperar hasta el punto en que sus miembros pierdan su autoestima. Es necesario escuchar, evaluar y reconocer las contribuciones de cada uno, ya que es indispensable eliminar los favoritismos y alentar a los miembros a preservar su personalidad. El reto para el equipo y el líder consiste en incrementar, no en disminuir, la autoestima de cada quien.

La comunicación debe ser abierta, los miembros del equipo necesitan sentir que pueden expresarse libremente y que los canales de comunicación están abiertos para todos, especialmente con respecto al líder. Debe contarse con tiempo suficiente para comunicarse, compartir información, discutir los problemas y usar los canales de comunicación informales para transmitir datos, hacer sugerencias y expresar nuevas ideas.

Debe haber **poder dentro del equipo para tomar decisiones**. El trabajo del equipo debe centrarse alrededor de las cosas que puede influenciar. Si se asignan, al equipo, tareas que no se aprueban para su implantación, el resultado es improductivo y frustrante. Bateman (2001) comenta que parte de los fracasos de los primeros círculos de calidad en E.U.A. se debió a que las sugerencias de los equipos fueron ignoradas o vetadas en los niveles directivos. A estos grupos no se les otorgó el poder para llevar a cabo el trabajo que se les había pedido. Si las decisiones se toman en el nivel en el que deben llevarse a cabo, los empleados tendrán más razones para trabajar en equipos.

Es fundamental prestar **atención tanto al proceso como al contenido**, ya que para que la gente funcione bien como equipo, es indispensable prestarle atención tanto al proceso implementado para realizar el trabajo como al contenido del mismo o de la tarea del equipo. El proceso incluye la atención a las relaciones intraequipo, la estructuración o distribución del trabajo y las reglas generales para trabajar en conjunto. Por lo general, se le presta mucha atención a la tarea por realizar y en cambio se espera que el proceso se genere automáticamente. Puesto que los problemas del proceso pueden herir sentimientos e impedir el progreso, es aconsejable considerar el proceso junto con las tareas.

Debe haber **confianza mutua**. La confianza depende de la forma que tomen las relaciones entre el líder y el equipo. Cuando sucede algo que destruye la confianza (un compromiso incumplido, una confidencialidad traicionada, deshonestidad, etc.) es muy difícil volverla a construir. Es posible que los miembros del equipo y el líder necesiten discutir la forma en que sus comportamientos y actitudes pueden afectar a la confianza. De esta manera, todos tratarán de hacer las cosas que

propician y preservan la confianza.

El **respeto por las diferencias** es esencial, ya que los integrantes del equipo necesitan percibir que pueden disentir y ser diferentes de los demás sin ser castigados, el líder podrá dar la pauta, pero todos los miembros deben responsabilizarse de reconocer y respetar las diferencias entre ellos. Cuando los integrantes de un equipo no están satisfaciendo algunas de sus necesidades, el trabajo en equipo les resulta desmotivante.

Resolución constructiva de conflictos. Es lógico que se presenten conflictos, cuando esto sucede, deben encararse con actitudes saludables. Nuevamente, el líder tiene un papel muy importante en la forma de expresión de los conflictos y en lograr los acuerdos que los resuelvan. Los conflictos sin resolver conducen a desempeños mediocres, resentimientos y falta de motivación.

El trabajo en equipo tiene dos dimensiones, las cuales son inseparables: las tareas y el efecto social, pues este tipo de trabajo no existe cuando falta alguna de ellas. La dimensión de las tareas se refiere a la actividad que el equipo debe desarrollar, esto es, los trabajos que tienen que realizar y cómo los van a llevar a cabo. La dimensión social se refiere a la forma de las relaciones entre ellos y al comportamiento del equipo. Las dimensiones laborales y sociales del equipo operan en todo momento. Cuando los integrantes del equipo toman decisiones y proponen ideas, están desarrollando al mismo tiempo las relaciones entre ellos. Los líderes de equipo obtienen grandes beneficios cuando consideran, regularmente, tanto las necesidades laborales como las sociales del equipo. Mientras el equipo desarrolle bien sus tareas resultará productivo, entretanto maneje bien sus relaciones, sus integrantes adquirirán un sentimiento de pertenencia y compromiso.

Es muy conveniente que los líderes piensen en el equipo como un conjunto de diferentes individuos, cada uno con sus características específicas y un potencial de contribución al equipo. Cuando se busca que las necesidades y los deseos individuales se conformen y subordinen al bien común, la situación puede ser

degradante para los miembros de dicho equipo. Es un hecho que algunas personas se sienten más cómodas que otras al formar parte de un equipo. Algunos individuos más independientes, pueden sentirse restringidos e incómodos cuando operan en la esfera de un equipo. Otros, ya sea por factores de raza, sexo, edad, religión o cultura, pueden tener poco en común con los demás miembros del equipo y, sin embargo, sentirse presionados o sujetarse a los demás. Un líder efectivo debe tener suficiente sensibilidad para preservar la dignidad individual, capitalizar las diferencias y no forzar actitudes uniformes.

Un líder facilitador considera al trabajo en equipo como una negociación permanente entre individuos muy diversos, trabajando todos para el bien común. Las habilidades de facilitación ayudan a los líderes a combinar los diferentes puntos de vista para llegar a un consenso que permita cumplir las metas trazadas. El líder efectivo reconoce las diferencias individuales y motiva al equipo a satisfacer cuantas necesidades individuales sean posibles, sin dejar de alcanzar los objetivos del equipo.

Conclusiones.

Se considera que la función directiva o de supervisión surgió de la necesidad de que alguien supervisara y coordinara el trabajo de otros. La labor del directivo era contratar, motivar y dirigir el trabajo de varios individuos para que ejecutaran ciertas tareas. En algunos casos se requería un trabajo colectivo, pero en la gran mayoría, a los empleados se les ordenaba una tarea para la cual no requerían interactuar habitualmente con los demás. A medida que las tareas se fueron volviendo más complejas, se comenzaron a necesitar especialistas, cuando se hacía necesaria la realización de un nuevo tipo de tarea, se introducía un nuevo puesto y se contrataba a alguien para desarrollarlo.

Lo que se advierte, en la actualidad, en muchas organizaciones es el efecto de dicha evolución de las posiciones individuales. En muchas instituciones un gran número de individuos ejecuta una gran variedad de tareas. Normalmente, las personas trabajan en forma aislada, cada uno realiza sus propias tareas, sólo se reúnen para comunicarse alguna situación específica o para corregir algún inconveniente concerniente a todo el equipo. El trabajo del equipo, en su totalidad, es supervisado y dirigido por el supervisor o el directivo. Son varios los antiguos supuestos que evidencian este tipo de función supervisora o directiva, tales como:

- a) El supervisor o directivo es el experto técnico.
- b) El supervisor o directivo define las disposiciones finales.
- c) El supervisor o directivo aplica un estilo autocrático.
- d) El supervisor o directivo impone una vigilancia sobre los empleados.
- e) El supervisor o directivo precisa de qué manera se debe efectuar el trabajo.
- f) El supervisor o directivo procesa y controla toda la información y se la notifica a los empleados.
- g) El supervisor o directivo establece e interpreta los objetivos del equipo.
- h) El supervisor o directivo gestiona y asigna las estímulos y los castigos.
- i) Los individuos pueden ser sustituidos.
- j) Los empleados sólo requieren unas pocas habilidades para cumplir con su

trabajo.

- k) El enfoque prevaleciente es la especialización.
- l) A la organización sólo le importan sus objetivos.
- m) Las relaciones supervisor-empleado están fundamentadas en la diferencia entre nosotros y ellos.
- n) Las personas trabajan con fines y disposición muy estrechos.
- o) La estructura de la organización es jerárquica.
- p) Se constituyen equipos sólo cuando se requieren.
- q) Las actividades de la organización dependen de la tecnología.
- r) La fuerza de trabajo es homogénea.
- s) Los cambios son la excepción, no la regla.

Son numerosas las situaciones que se han enfrentado y que resaltan las carencias de estos anticuados enfoques, ya que los supervisores o los directivos no han sido hábiles para mantenerse actualizados en los avances técnicos y la nueva información, así su antigua función de expertos ha resultado anticuada y actualmente dependen en un alto grado de los expertos técnicos, quienes los apoyan para la toma de decisiones técnicas. De hecho, los supervisores o directivos ya no logran, ni siquiera, determinar por sí mismos los objetivos de los equipos o áreas que dirigen o supervisan.

Estos antiguos enfoques especificaban las funciones individuales con muchas limitaciones, el enfoque en la especialización y la definición estrecha del trabajo individual, prácticamente obstruía la resolución de los problemas en los que estaban involucradas varias funciones, diversos departamentos, áreas completas e inclusive toda la organización. Se presentaban muchos problemas que se realizaban por esa definición de funciones tan incierta y nadie era capaz de resolverlos. Esta concentración excesiva en la especialización condujo a la actitud expresada con la frase <<esa no es mi responsabilidad>>, situación que ha generado muchas de las ineficiencias organizacionales actuales.

Cuando los supervisores o los directivos y sus subordinados implantaban las limitaciones con su supuesto de nosotros-ellos, la consecuencia era un ambiente

de antagonismo y no de cooperación. Esos arcaicos enfoques, ya expresados, producen tensiones, lo que usualmente conlleva a enfrentamientos entre ambos; esta situación también exaltaba excesivamente la consecución de las tareas encomendadas sin apreciar las importantes dimensiones sociales del trabajo en equipo y la organización de la vida laboral, así pues los métodos anticuados frecuentemente solían fracasar en cuanto al logro de un verdadero compromiso por parte de los empleados para realizar sus funciones. Cuando el trabajo de alguien se define muy estrechamente, esta persona puede sobrevivir con pocas habilidades y con un entrenamiento apenas suficiente para hacer bien unas cuantas tareas, estas limitaciones crean una fuerza de trabajo muy poco capaz, menos flexible, aún cuando la situación actual demanda de una gran preparación y disponibilidad.

Así se considera que las definiciones del puesto demasiado rígidas o estrechas hacen que los empleados trabajen aisladamente unos de otros, esto resulta en que frecuentemente los empleados conocen muy poco acerca de lo que hacen los demás, asimismo de los objetivos globales de la organización y de la forma en que sus actuaciones afectan a sus pares, como es el caso de la institución analizada. Como consecuencia, se torna muy difícil solucionar los problemas complicados, en los que estén implicados varios puestos o departamentos. Lo peor de todo es que estos métodos obsoletos no aprovechaban, en su totalidad, las capacidades y habilidades de sus empleados. Actualmente, las organizaciones enfrentan desafíos formidables, de todo tipo, la inhabilidad de adaptarse fácil y rápidamente les ha provocado grandes problemas, incluso que no han logrado resolver y esto las ha llevado a desaparecer.

Es el momento de enfrentar el cambio y modernizar la forma de trabajar y desempeñarse de nuestros supervisores o directivos, buscando implementar el trabajo en equipo, como una gran familia, codo a codo. Es por este supuesto que también se incluye en el esbozo de propuesta que se capacite a este nivel de empleados (supervisores y directivos) del Sepomex, ya que se considera que ellos son los que están dañando a la institución, en gran medida, puesto que su paso por la organización es tan breve que no desarrollan un objetivo de compromiso

con dicho organismo. También se incluye una sugerencia para la implementación de un Programa de Capacitación, lo cual redundaría en una gran motivación para los empleados, como ellos mismos lo han expresado. Asimismo esta acción permitiría darles a conocer los objetivos que persigue el trabajo en equipo, como una forma de buscar incrementar la productividad, lo que permitiría insertar a esta institución en el mercado de las grandes organizaciones de recepción y envío de correo y paquetería, Sepomex.

BIBLIOGRAFÍA.

- BATEMAN**, Thomas S. y Snell Scott A. (2001). **Administración, una ventaja competitiva**. Cuarta Edición. Editorial McGraw Hill–Interamericana Editores S. A. de C. V. México.
- BUENDÍA**, E. L., Colás, B. P. y Hernández, P. F. (1998). **Métodos de investigación en psicopedagogía**. Edit. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U. Madrid.
- CIRIGLIANO**, Gustavo. (1995). **Diccionario de las ciencias de la educación**. Editorial Santillana. México.
- CONTINOLO**, Giuseppe. (1977). **Dirección y Organización del Trabajo Administrativo**. Editorial Bilbao-Deusto. Madrid, España.
- DAVIS**, Duane. (2000). **Investigación en administración para la toma de decisiones**. Editorial International Thomson Edits. México.
- FARIA DE MELLO**, F. A. (1988). **Desarrollo organizacional. Enfoque integral**. Editorial Grupo Noriega Editores. México.
- FERNÁNDEZ**, Enquita M. (2001). **Educación en tiempos inciertos**. Ediciones Morata. España.
- GARCÍA HOZ**, Víctor y Medina Rogelio. (1987). **Organización y Gobierno de Centros Educativos**. Editorial Rialph. España.
- GARCÍA HOZ**, Víctor. (1994). **La educación personalizada en el mundo del trabajo**. Editorial Rialph. Madrid, España.
- GIBSON**, James L. (2001). **Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos**. Editorial McGraw Hill. Santiago de Chile – México.
- GÓMEZ MUJICA**, R. (2003). **El trabajo en equipo y los grupos**. [http://www.gestiopolis.com/trabajo en equipo](http://www.gestiopolis.com/trabajo%20en%20equipo).
- HEIDEGGER**, Martín. (1993). **El ser y el tiempo**. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.
- HERNÁNDEZ**, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2003). **Metodología de la investigación**. Tercera Edición. Edit. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- HERZBERG**, Schlesinger H. (2001). **Un emigrante afortunado**. Centro de documentación e investigación de la comunidad de México. México.

- KATZENBACH, G. y Smith R. (1997). El trabajo en equipo y los grupos.**
[http://www.gestiopolis.com/trabajo en equipo/grupos.](http://www.gestiopolis.com/trabajo%20en%20equipo/grupos)
- KEITH, Davis y W. Newstrom. (2000). Comportamiento Humano en el Trabajo.** Editorial McGraw-Hill Interamericana, S. A. México - Buenos Aires.
- KISNERMAN, Natalio. (1968). Servicio social de grupos.** Editorial Humanitas. Buenos Aires, Argentina.
- KREITNER, Robert y Kinicki Angelo. (1997). Comportamiento en las Organizaciones.** Editorial McGrall-Hill/ Interamericana de España. Madrid, España.
- LANDSBERG, Max. (2000). El tao de la motivación. Inspírate a ti mismo y a los demás.** Editorial Paidós-Plural. Barcelona, España.
- LARROYO, Francisco. (1982). Diccionario Porrúa de Pedagogía y Ciencias de la Educación.** Editorial Trillas. México.
- LOCKE, John. (1999). Ensayo sobre el entendimiento humano.** Editorial FCE. México.
- MADDUX, Robert B. (2000). Cómo formar equipos de trabajo.** Editorial Gedisa. Barcelona, España.
- MASLOW, Abraham H. (1990). La personalidad creadora.** Editorial Kairós. Barcelona, España.
- MAYOR, Martínez L. y Tortosa Gil F. (1995). Ámbitos de aplicación de la psicología motivacional. 2ª Edición.** Editorial Desclée de Brouwer, Biblioteca de Psicología. Bilbao, España.
- MARX, Charles. (1995). El partido obrero en Marx.** Editorial Ediciones de Cultura Popular: Centro de Estudios del Movimiento Obrero y Socialista. México.
- MC GREGOR, Douglas. (1989). El lado humano de las empresas.** Editorial McGraw Hill, Diana. México.
- MENDOZA NÚÑEZ, A. (2000). Manual para determinar necesidades de capacitación.** Quinta edición. Editorial Trillas. México.
- PORRÚA, H. R. (2006). Diccionario de la Lengua Española.** Editorial Porrúa Hnos. Barcelona, España.
- REES, Fran. (1996). El liderazgo en los grupos de trabajo.** Editorial Panorama. México.

- REZA TROSINO, J. C. (2005). Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones.** Tercera edición. Editorial Panorama. México.
- ROBBINS, Stephen P. (2004). Comportamiento Organizacional. Teoría Práctica.** Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- RODRÍGUEZ ESTRADA, M. (1991). Integración de equipos.** Editorial El Manual Moderno. México.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, J. (2002). Administración moderna de personal. Fundamentos.** 6ª Edición. Editorial Thompson Editores. México.
- ROJAS, S. R. (2000). Guía para realizar investigaciones sociales.** Ed. Plaza y Valdés, S.A. de C.V. México.
- SCHVARSTEIN, Leonardo. (1999). Diseño de organizaciones tensiones y paradojas.** Editorial Paidós. Buenos Aires, Barcelona-México.
- SIERRA BRAVO, R. (1985). Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios.** Edit. Paraninfo. Madrid, España.
- SILICEO, Aguilar A. (2000). Capacitación y desarrollo personal.** Tercera edición. Editorial Limusa. México.
- SKINNER, Burrhus F. (1990). Más allá de la libertad y la dignidad.** Editorial Roca. México.
- TERRY, George R. y Stephen G. Franklin. (2004). Principios de Administración.** Editorial CECSA. México.
- UCECA. (1999). Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa.** Serie técnica no. 1. Editorial Popular de los Trabajadores, Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento. México.

Cibergrafía.

<http://www.sepomex.gob.mx/Sepomex/Transparencia/VI.+Metas+y+Objetivos>

Microsoft® Encarta® 2006 [CD]. Microsoft Corporation, 2005. Elton Mayo.

Microsoft® Encarta® 2006. 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos. Concepto de Individuo.

Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos. Concepto de entrópico.