



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE CHIAPAS

FACULTAD DE
CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
CAMPUS I



“HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA AGENCIA COMERCIAL
TAPACHULA CENTRO DE LA ZONA DE DISTRIBUCIÓN
TAPACHULA DIVISIÓN DE DISTRIBUCIÓN SURESTE DE LA
COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD”

TESIS

Para obtener el GRADO de:

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
CON TERMINAL EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

P R E S E N T A :

DANIEL NIETO GORDILLO

Director de Tesis:

DR. DAVID RISTORI CUETO



TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS; NOVIEMBRE DE 2015



Universidad Autónoma de Chiapas

Facultad de Contaduría y Administración, C-I

COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
Noviembre 26 de 2015.
Oficio No. D/CIP/CEIP/1477/15.
ASUNTO: AUTORIZACIÓN
DE EMPASTADO

C. Nieto Gordillo Daniel
Candidato al Grado de Maestro en Administración con Terminal en Dirección de
Negocios
PRESENTE.

Por este medio me permito informarle que se **AUTORIZA** la impresión de su tesis titulada "HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA AGENCIA COMERCIAL TAPACHULA CENTRO DE LA ZONA DE DISTRIBUCION TAPACHULA DIVISION DE DISTRIBUCION SURESTE DE LA COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD", toda vez que ha sido liberado según oficio sin número, de fecha 01 DE OCTUBRE DE 2015, suscrito por la DR. DAVID RISTORI CUETO, Directora de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado, y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

ATENTAMENTE
"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"

Manuel de Jesús Moguel Liévano
DR. MANUEL DE JESÚS MOGUEL LIÉVANO
ENCARGADO DE LA DIRECCIÓN



C.c.p. Archivo/minutario.

F: FCA-01

Boulevard Belisario Domínguez, Km 1081, Sin Número, Colina Universitaria, Terán. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas,
México, C.P. 29050, Tels., (961) 61 5 04 40 y 61 5 06 70, www.fca.unach.mx



Introducción:	1
CAPITULO I GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Planteamiento del problema	4
1.2.1 Objeto del estudio	6
1.1.2 Descripción objeto del estudio:	6
1.3 Objetivos	6
1.3.1 General	6
1.3.2 Especifico:	7
1.4. Justificación	7
CAPITULO II.- MARCO TEORICO	10
2.1 LAS FUNCIONES DIRECTIVAS	10
2.1.1 La visión/ misión, objetivos, políticas, estrategias y planes de la organización	12
2.1.2 La evaluación de la situación para la toma de decisiones	14
2.1.3 El ejercicio del rol de líder	15
2.1.4 El proceso de control y evaluación para el logro de los objetivos y el ejercicio de la autoridad	15
2.1.5 Administración del tiempo: Planes de trabajo y Procesos	17
2.2 EL PROCESO DIRECTIVO Y LA VISIÓN ESTRATÉGICA.	18
2.2.1 La dirección para el cambio estratégico y la adaptación al entorno.	18
2.2.2 El cambio tecnológico y la incertidumbre.	22
2.2.3 Los directivos, los sistemas y la estructura.	22
2.2.4 Los desafíos de la globalización.	23
2.2.5 Clima Organizacional: conceptualización y Dimensiones	29
2.2.6 Medición del Desempeño	33
2.3 TOMA DE DECISIONES.	34
2.3.1 El proceso de toma de decisiones.	34
2.3.2 Modelo teóricos para la toma de decisiones	39
2.3.3 Técnicas para toma de decisiones individuales y colectivas	46
2.4. FORMACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO	49
2.4.1 Métodos	50
2.4.2 Plan de acción e interrelación de grupos	54
2.4.3 Técnicas para la formación de equipos de trabajo	57

2.5	EL CONFLICTO, SU APROVECHAMIENTO Y RESOLUCIÓN	58
2.5.1	Concepto del conflicto	58
2.5.2	Tipología del conflicto.	61
2.5.3	Métodos de resolución	65
2.5.4	Estrategia para el aprovechamiento de conflicto	68
2.6	HABILIDADES DIRECTIVAS	69
2.6.1	Liderazgo	71
2.6.2	Empoderamiento	72
2.6.3	Actitud del Directivo	76
2.6.4	Diseño de procesos y Cuellos de Botella	79
CAPITULO III.- MARCO REFERENCIAL		81
3.1	Proceso donde se ubica la Investigacio	81
3.2	Marco legal	81
3.3	Marco normativo	81
CAPITULO III.- MARCO METODOLOGICO		82
4.1	Definicion del tipo de investigacion	82
4.2	Preguntas de investigacion	83
4.3	Hipotesis o supuestos de investigacion	84
4.4	Alcance de la investigacion	87
4.5	Ubicación y delimitacion del tema	87
4.6	Pasos desarrollados al efectuar la investigacion	88
4.6.1	resultados obtenidos en variables de perfil	88
CONCLUSION		105
RECOMENDACIONES		107
BIBLIOGRAFIA		108

Introducción:

El tema de investigación “Habilidades Directivas en la agencia comercial Tapachula centro de la zona de distribución Tapachula división de distribución sureste de la Comisión Federal de Electricidad”, es una motivación personal, pues derivado a que creo que es importante realizar una buena investigación sobre las causas que provocan que el agente comercial se encuentre un promedio de 10 a 14 horas diarias laborando, desgastándose físicamente e intelectualmente, impidiendo desarrollar una habilidad directiva que le permita organizarse y tomar decisiones para el logro de objetivos. Se realizará un análisis a través de encuestas e investigaciones documentales que nos lleven a determinar una causa raíz, y poder realizar una propuesta que permita mejorar el proceso comercial en la agencia comercial Tapachula centro y con ello eficientizarlas habilidades directivas mediante un liderazgo ejercido por el agente comercial y así cumplir con los objetivos de la CFE.

Se recolectaran datos que nos permitan segregar actividades y/o información que agregan y no agregan valor a los procesos administrativos. Este tema se hace a través de la utilización de un análisis de la realidad que los agentes comerciales viven cotidianamente para que a partir de ahí se hagan las propuestas necesarias, el enfoque bajo el cual se desarrolla es el cualitativo ya que se laborara en las opiniones de los sujetos de estudio.

La presente investigación contiene:

Capitulo I generalidades de la investigación

En esta parte describimos el contenido de los antecedentes de la comisión federal de electricidad , asi como el planteamiento del problema, objetivo de la investigación, la descripción del estudio , objetivo general y especifico; por ultimo explicamos la justificación de esta investigación de tesis.

Capitulo II marco teórico

En este capítulo nos referimos a todas las teorías que considere importantes que hacen referencia al tema de empoderamiento y facultamiento y donde cada autor descrito en este documento da su punto de vista en cuanto al tema

Capitulo III .- marco referencial

La agencia comercial Tapachula centro, se encarga de los siguientes procesos la de contratación, facturación, cobranza y atención a clientes, por lo anterior el agente comercial es la persona que funge como administrador de recursos humanos, financieros y materiales , derivado en la comisión federal de electricidad se cuenta con procedimientos leyes que nos permiten legislar los procesos que debemos a pegarnos cada uno de ellos , como es la ley del servicio público de energía eléctrica, ley federal de trabajo, contrato colectivo de trabajo, pero principalmente con procedimiento normativos en el área

Capitulo IV.- marco metodológico

Se requiere hacer una investigación cualitativa, desde las diversas teorías, practicas de las habilidades directivas como las de administración de tiempo, liderazgo y calidad de vida

Por lo anterior es necesario realizar una investigación en la agencia comercial Tapachula centro, agente comercial, oficinistas comerciales y linieros comerciales. Utilizando una investigación teórica, histórica, encuestas, vivenciales, entrevistas, en la zona de distribución Tapachula, que nos permita segregas actividades que agregan valor como las que no para desarrollar las habilidades directivas.

CAPITULO 1.- GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION

1.1. Antecedentes

Dentro del mundo empresarial se conocen como habilidades directivas todas aquellas cualidades necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Estas hacen parte de la capacidad de liderazgo de los grandes gerentes y comprometen un esfuerzo personal y profesional.

Entre las cualidades que a menudo son mencionadas como habilidades directivas suelen encontrarse el liderazgo, la capacidad para trabajar en equipo, las habilidades para motivar a las personas que lo rodean, la capacidad de comunicarse con sus empleados y con el público, la expresión oral, las técnicas de comunicación escrita y las capacidades para relacionarse con la gente. A estos aspectos pueden sumarse la necesidad de contar con una visión crítica, una buena imagen ante el equipo de trabajo y una alta capacidad de innovación.

En la agencia comercial zona de distribución Tapachula en la agencia comercial Tapachula , se cuenta con 77,102 usuarios , los cuales se les debe dar atención en los procesos de toma de lectura, reparto de avisos, atención a clientes, cortes y reconexiones para la recuperación de la cartera vencida, y se cuenta con 10 colaboradores de campo, tres oficinistas de facturación y una de cobranza, por lo que el agente comercial debe programar bien todas y cada una de las actividades del proceso comercial , y el mismo se encuentra haciendo actividades que no le permiten administrar el tiempo y la agencia , así como atender usuarios inconformes , con solicitudes entre otras actividades.

Creo que el proceso comercial de la zona de distribución Tapachula a existido capacitación trabajando como agente comercial y alguno que otro que se ha

capacitado en un curso, pero esta ha sido del proceso comercial donde nos enseñan procedimientos y normatividad , pero no de la administración Y HABILIDADES DIRECTIVAS de manejo de la agencia comercial, administración de tiempo, liderazgo y facultamiento de actividades que agregan valor como las que no agregan valor .

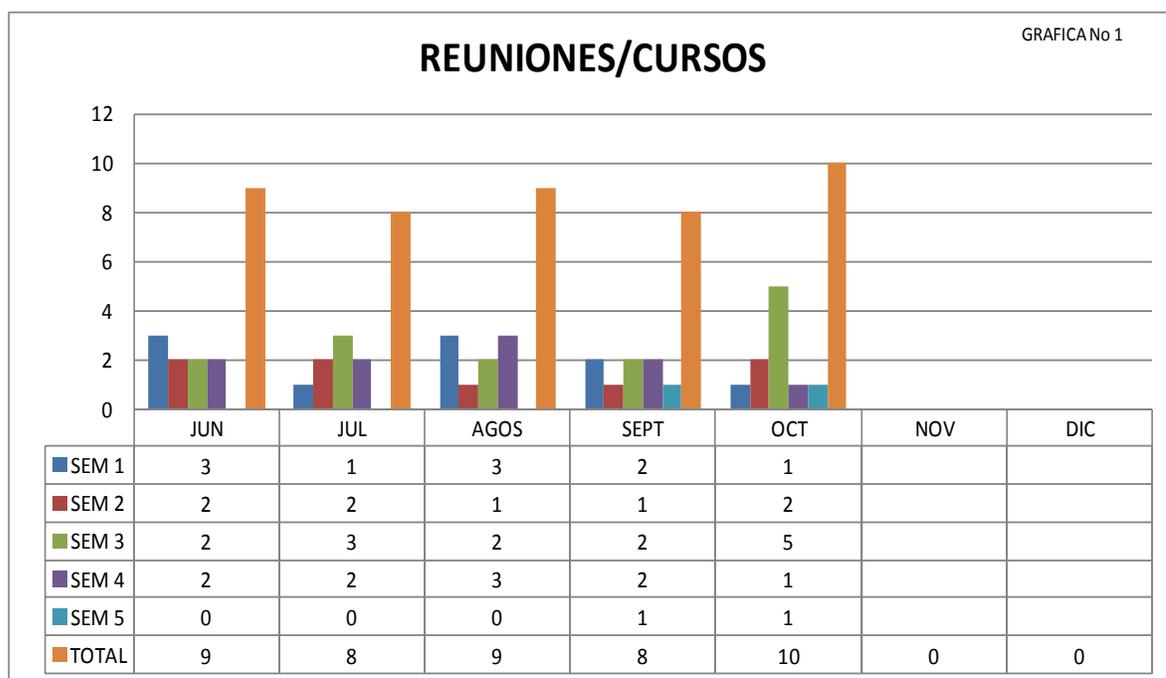
Dentro de las funciones el agente comercial Administrar recursos financieros, materiales y humanos así como la de coordinar las actividades de su agencia, supervisar en campo y oficina el trabajo de su personal , aportar nuevos sistemas , así como coordinar las actividades generales de la agencia apegándose a los preceptos de seguridad e higiene establecidas en las normas y procedimientos de la institución y cuidando de proporcionar a los clientes un servicio de calidad total, contribuyendo de esta forma al correcto funcionamiento de su área.

1.2 Planteamiento del problema

La Comisión Federal de Electricidad, División de Distribución Sureste, y Zona de Distribución Tapachula, tienen como actividad principal la distribución y comercialización del suministro de energía eléctrica, para lo cual se cuenta con la operación de 10 agencias comerciales que dependen de esta zona atendiendo a 343,693 usuarios , por lo que es considerada la más grande de esta zona abarcando el Municipio de Tapachula, Chiapas , en lo general y en lo particular la agencia comercial Tapachula centro (oficina recaudadora) atiende una demanda de 77,352 usuarios solo en la cabecera municipal de Tapachula , lo cual representa el 22 % de usuarios del total. Lo administrativo y operativo está al frente un agente comercial (administrador) el cual está tipificado como personal no sindicalizado. Para estar en condiciones de atender las actividades tanto administrativas como operativas se cuenta con 13 colaboradores sindicalizados, distribuidos en 4 oficinistas (personal de oficina) y 10 linieros (personal de

campo). Este atiende el proceso comercial en diversas actividades entre las que destacan la contratación, la facturación, la cobranza y la de atención a clientes. Cabe resaltar que la responsabilidad de administrar los recursos financieros, materiales y humanos de una manera eficiente y eficaz recaen en el agente comercial directamente. De igual forma, es su responsabilidad coordinar y programar las actividades inherentes a su puesto y por último supervisar el trabajo del personal sindicalizado tanto en campo como en oficina.

Teniendo en cuenta las cargas de trabajo de las actividades del agente comercial dentro de la agencia comercial como responsable ante la zona de distribución Tapachula, se identifican de igual manera la carga horaria para asistir a reuniones de trabajo calendarizadas y cursos de capacitación inherentes al puesto, lo que viene a generar saturación por un lado y desatención a la correcta supervisión lo que conlleva a la comisión de errores u omisiones. Esto se muestra en la gráfica No1:



Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se puede determinar el número de reuniones de trabajo y/o cursos de capacitación a que asiste el agente comercial, debido a lo cual deja de atender las actividades en su centro de trabajo, y a la falta de flujo en las actividades se generan Cuellos de botella que bloquean el flujo, ocasionando retrasos en los procesos de contratación, facturación, cobranza y atención a clientes, lo que a su vez provoca el no cumplimiento de los indicadores DEVO (demostración evaluación de objetivos) entre los que destacan el Índice de oportunidad de cobranza (IOC), Porcentaje pendiente de cobro (PPC), e índice de cobranza (ICOBRA), entre otros indicadores. Atribuirse la falta de empoderamiento en un momento dado.

1.2.1 Objeto del estudio

Los cuellos de botella que se ocasionan en la ejecución de los planes operativos de la agencia comercial Tapachula centro.

1.2.2. Descripción objeto del estudio:

Es referido hacia los factores que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos establecidos negativamente en tramos de control por el desarrollo de la actividad o inherentes a atributos de recurso humano

1.3 Objetivos

1.3.1 General:

Analizar los aspectos técnicos y administrativos, en torno al cumplimiento de los programas de actividades del agente comercial.

1.3.2 Específico:

- 1.-Determinar cuáles son los factores que impactan en los cuellos de botella que afectan en la toma de decisiones del agente comercial.
- 2.-Determinar las cuales son las habilidades directivas que se relacionan con el cumplimiento del programa de actividades del agente comercial.
- 3.-Determinar las cuales son las competencias laborales y atributos del recurso humano que se relacionan con los cuellos de botella en el cumplimiento del programa de actividades.

1.4. Justificación:

En la agencia comercial Tapachula centro se debe identificar y proponer el plan de trabajo así como las habilidades directivas (el tipo de liderazgo, empoderamiento, etc.) que le permita optimizarlas para que no se generen cuellos de botella que ocasionen el retraso de las actividades.

Es necesario también determinar las condiciones de las actividades diarias del líder de esta área identificando como tal al agente comercial, y permita la clasificación de las actividades que realmente son utilitarias de aquellas que drenan el tiempo muerto y que son innecesarias, las cuales impiden que el agente comercial desarrolle las actividades oportunamente; escudriñar esta realidad concreta permitirá diagnosticar el estado que guarda el liderazgo, el empoderamiento en el centro de trabajo y con esto se permita establecer estrategias que redunden en contar con una buena calidad de vida que contribuya a alcanzar un buen clima organizacional, donde los colaboradores no sindicalizados se sientan cómodos en el ejercicio de sus funciones. Se considera que los agentes comerciales invierten gran parte de su energía para lograr los resultados que se les impone en los objetivos formulados en esta paraestatal, lo cual les provoca un estrés laboral, que hace que se sientan

cansados, agotados, sobrecargados por tener un contacto personal con individuos (jefes, colaboradores y usuarios) de manera repetida y en ocasiones hasta improductiva.

Se observa en este análisis un gran desafío, sobre todo para la empresa. A primera vista pareciera que nunca hay suficiente tiempo para hacer todo lo necesario, para mantener la empresa funcionando, especialmente cuando se cumple con varios roles en la empresa. Se observa que no sólo es frustrante sino también extremadamente estresante y extenuante, la multifuncionalidad, lo que provoca saltar de una tarea a otra y ninguna queda terminada desperdiciando recursos de todo tipo.

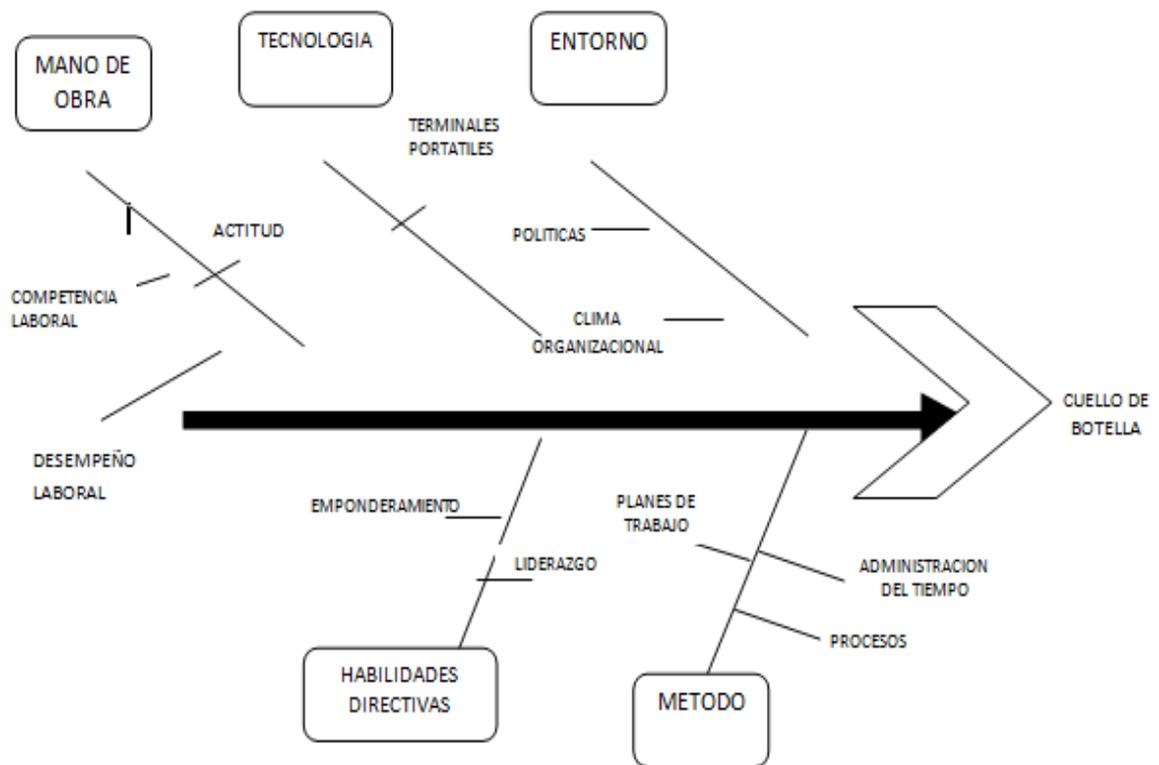
Si bien es imposible cambiar el número de horas que se tienen asignadas, es posible buscar estrategias de reorganización o reingeniería para administrar mejor y resultar más productivas(os), organizando el tiempo y aumentando la productividad a través del desarrollo de las habilidades directivas. Este será un insumo que esta investigación intentará proporcionar.

La optimización del tiempo es algo valioso que se tiene cada uno de los individuos, pero hay que saber utilizarlo con el máximo grado de efectividad, y que esto nos permita identificar obstáculos internos y externos que logren una eficiente administración del tiempo, debiendo, en caso de ser necesario, incorporar hábitos para la eficiencia productiva del agente comercial a través del impulso de las habilidades directivas entre las que se podría mencionar un liderazgo que coadyuve en el logro de los objetivos de la agencia comercial.

Se considera que es viable realizar el abordaje metodológico del problema y con este un diseño para establecer las bases que les permita ser más productivo y logre tanto los objetivos personales como los de nuestra empresa, dando con ello

una propuesta de estrategia que procure un mejor resultado en los indicadores DEVO.

Mapa de percepción del problema



CAPITULO II.- MARCO TEORICO

2.1 LAS FUNCIONES DIRECTIVAS

El directivo es la persona (y grupo de personas) que, con su trabajo de gestión, contribuye a la consecución de los objetivos de la organización. Estas actividades que realizan los directivos se pueden dividir en dos grupos: Funciones continuas y funciones secuenciales.

A) Funciones continuas

Se identifican tres funciones que los directivos realizan continuamente en su labor de dirección:

- Análisis de problemas.
- Toma de decisiones.
- Comunicación.

Los directivos, independientemente de su nivel, se enfrentan de forma continua a situaciones y problemas que requieren de análisis y toma de decisiones. Posteriormente, los directivos deben realizar la función de comunicar la decisión tomada al personal que afecte dicha decisión.

B) Funciones secuenciales

Se denominan secuenciales, porque la realización de cada una permite la realización de la siguiente. El tiempo que los directivos dedican a cada una de ellas es variado, y depende del lugar y el puesto que ocupen en la jerarquía de la organización. Estas funciones directivas son:

Planificar:

Implica formular los objetivos que la organización quiere conseguir, el camino por el que conseguirlos y con qué recursos se van a obtener. Esta función parte de la alta dirección, que establece los planes estratégicas y fluye de forma descendente

por los diferentes niveles directivos de la organización donde se van desarrollando los distintos planes operativos específicos de cada una de las funciones y actividades que realiza la empresa. Actualmente se considera que este flujo de "arriba-abajo" no es el único que se utiliza para la planificación, sino que es un proceso dinámico donde las distintas partes intentan aportar su visión.

Organizar:

Hay que establecer y repartir las responsabilidades de las distintas tareas, y como van a estar agrupadas esas personas. Como va a establecerse la cadena de autoridad en las distintas partes de la organización, y como coordinar las distintas actividades. Para ello, se debe diseñar una estructura acorde a los objetivos planteados en el plan estratégico de la empresa y que se adapte a la situación que plantea el entorno de la organización.

Dirigir:

Orientar a la personas de la organización a los objetivos descritos en la planificación y puesto en inicio en la organización. Esta labor se identificaba con el ejercicio de la supervisión del persona, se ha orientación hacia la motivación, el liderazgo, la cultura y los valores de la organización debemos conseguir la identificación del personal de la organización con los objetivos.

Control:

Se debe evaluar el resultado final de las actividades de la organización para obtener información valiosa y poder así establecer medidas adicionales o correctores si fuese necesario. Para ello, lo primero es establecer que nos interesa medir y los indicadores necesarios para medir esos estándares. Una vez analizado los indicadores puede ser que sea necesario establecer acciones correctores en

los objetivos planteados o ajustar los estándares a una visión más real con la información que estamos obteniendo.

2.1.1 La visión/ misión, objetivos, políticas, estrategias y planes de la organización Visión:

Es una imagen a futuro sobre como deseamos que sea la empresa o como queremos ser el futuro como individuos.

El propósito de la Visión es guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable.

La Visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización o quienes queremos ser en los próximos años?

La Visión está orientada hacia el futuro.

Misión:

La Misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta , ¿Para que existe la organización?.

En el caso de un individuo la Misión sería lo que la persona quiere hacer que lo hace feliz.

La Misión de Maradona es “Hacer Feliz a la gente”.

La Misión de JimCarrey es “Hacer Reir a la gente”.

Así como la Visión es una imagen a futuro, la Misión está enfocada en el presente. Es decir la Misión responde a la pregunta: ¿Qué estás haciendo hoy? O ¿ A qué te dedicas hoy?

Objetivos:

Es un logro que nos proponemos en un plazo determinado.

El objetivo es (a diferencia de la Visión y Misión) cuantificable, necesita ser medido. Tiene que ser enunciado específicamente y de forma positiva. Además tiene un plazo de tiempo para su concreción.

El Objetivo tiene que estar alineado en el tiempo con la Visión y en el marco con la Misión.

Ahora pasemos al Como lograr lo que queremos lograr.

Estrategia:

La Estrategia se refiere a un plan de acción que me va a asistir en el logro del Objetivo y por ende de la Visión. La estrategia es el “Como logro esto”.

Muchas empresas y personas saben que es lo que quieren, pero no saben como lograrlo, en este caso no tienen un plan (Estrategia) elaborado. La Estrategia debe contemplar los Valores de la empresa o individuo.

No se trata de lograr mis objetivos a cualquier precio, sino cumpliendo con Valores que percibo como importantes para mí.

Táctica: Es el día a día de la Estrategia.

La Estrategia tiene que ver con el logro de Objetivos, la Táctica tiene que ver con el logro de las Metas.

2.1.2 La evaluación de la situación para la toma de decisiones

Tomar decisiones para mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje es un desafío de una verdadera evaluación.

Aunque las primeras preguntas de la evaluación tengan que ver con el qué, el cómo o el cuándo evaluar, estas suelen ser cuestiones técnicas (Álvarez Méndez, 2001) y pueden quitar importancia a los valores formativos que deben estar presentes en la evaluación.

Evaluación para tomar decisiones

La toma de decisiones es fruto del acto evaluador. Una evaluación en su sentido amplio y formativo, debe llevar a la toma de decisiones, específicamente a aquello que debe modificarse en el proceso de enseñanza - aprendizaje reorientándose, si fuera necesario, a los fines educativos contemplados desde el inicio de la acción educativa.

Si entendemos a la evaluación como una reflexión, un control de calidad sobre lo que se hace, un análisis y luego una toma de decisiones, en el caso del proceso de enseñanza - aprendizaje, es calificar al alumno pero no es lo único ni lo más importante. La evaluación aparece como un proceso por medio del cual los profesores buscan y usan información procedente de diversas fuentes para llegar a un juicio de valor sobre el alumno e incluso sobre el mismo sistema educativo,

de tal manera que se entiende la necesidad de retroalimentar los procesos de enseñanza – aprendizaje con la toma de decisiones. (ANGLAS, 2013)

2.1.3 El ejercicio del rol de líder

Es la función o papel que debe desempeñar un líder, en términos generales es la actuación que tendrá el líder dentro del grupo donde ejerce el liderazgo. Las personas esperan que sus líderes les ayuden a cumplir los objetivos, a crear y mantener la sinergia del equipo y a resolver los problemas que se presenten.

2.1.4 El proceso de control y evaluación para el logro de los objetivos y el ejercicio de la autoridad

Dentro del proceso administrativo, la planeación constituye punto inicial de la dirección, ya que supone un establecimiento de objetivos y de acciones para lograr la finalidad del sistema. Este logro depende en gran medida del grado de conocimiento de las variables del entorno organizacional. La planificación requiere de un proceso de toma de decisiones cuyos resultados implicarán regulación de las acciones a aplicar para la consecución de las metas previstas, esto es, qué tipo de estructura organizacional se requerirá para la estrategia concebida, qué personal se asignará para ello, qué tipo de tecnología se necesitará, qué tipo de recursos se utilizarán y qué clase de controles se aplicarán para desarrollar los servicios.

Esta visión integradora hace que la planificación sea entendida como un sistema compuesto por procesos capaces de diseñar, regular y evaluar la eficacia del mismo. Planificar es, por lo tanto, un proceso mediante el cual los actores involucrados estudian el entorno interno y externo de la organización, bajo

principios que guiarán el cumplimiento de objetivos por medio de estrategias diseñadas, en concordancia con las especificaciones del sistema organizacional.

La planificación requiere de un proceso de toma de decisiones cuyos resultados implicarán regulación de las acciones a aplicar para la consecución de las metas previstas, esto es, qué tipo de estructura organizacional se requerirá para la estrategia concebida, qué personal se asignará para ello, qué tipo de tecnología se necesitará, qué tipo de recursos se utilizarán y qué clase de controles se aplicarán para desarrollar los servicios.

La planificación estratégica como sistema, contiene un determinado número de procesos que hacen de ella una actividad dinámica, flexible y continua. Esta complejidad no viene dada por las dificultades propias del proceso en torno a la aplicación de sus métodos y técnicas, sino más bien corresponde a la dinámica de la realidad que desborda los análisis del entorno y hacen de esta, un instrumento racionalizador de las aspiraciones organizacionales en un mundo de incertidumbres constantes.

La planificación estratégica asume un rol importante en la construcción de escenarios factibles dentro de cierta certidumbre esperada, para ello, establece un conjunto de procesos integrados capaces de sistematizar acciones que permitan lograr dentro de un contexto específico, objetivos y metas. En esta fase se deben definir las estrategias para cada objetivo, su estándar esperado, y sus responsables, del mismo modo se delinearán los planes operativos o planes de acción.

Posteriormente a ello, la fase de control y seguimiento del proceso constituye un elemento importante para la aplicación de planes estratégicos. El monitoreo del proceso consiste en la observación sistemática de los avances del plan y los resultados obtenidos en un periodo de tiempo definido, para ello se deberán

asignar las metas a cumplir, su indicador de medición y el resultado alcanzado, a fin de tomar acciones correctivas que favorezcan el logro del objetivo deseado.

En este caso, la planificación estratégica del sistema de salud debe realizar los mismos pasos descritos anteriormente, en los niveles nacional, provinciales y municipales, es decir, cada nivel y unidad organizativa deberá diagnosticar, definir estrategias, proyectos y planes concretos que provengan de la estrategia general del sistema, a fin de llevar a cabo las acciones pertinentes para el logro de los objetivos propuestos a partir de un sistemas de control capaz de garantizar la eficiencia de los recursos invertidos y el alcance de las metas.

Bajo esta perspectiva, el control de la gestión del sistema se convierte en un proceso esencial para la realización de actividades de planeación estratégica, ya que organiza el camino para la evaluación de las ideas y acciones definidas en el proceso anterior, por lo que su efectividad redundará en la calidad de la atención que se le brinde a la población, y la evaluación representa la retroalimentación del sistema, pues mediante ella se miden los resultados de la gestión en relación con los objetivos propuestos. Esta relación estrecha entre estos procesos, hace que la gestión sea una acción sistémica, armónica y compleja, donde la regulación y el seguimiento constituyen procesos claves para la eficacia del sistema. (Serrate).

2.1.5 Administración del tiempo: Planes de trabajo y Procesos}

La administración del tiempo consiste en ordenar y sistematizar los periodos de dedicación de las actividades cotidianas que realizas frecuentemente. Tú tienes múltiples actividades, como estudiante tienes la obligación de educarte, también tienes responsabilidades domésticas, actividades de esparcimiento y descanso, razón por la cual debes administrar tu tiempo para sacarle el mayor provecho. Esta administración facilita el trabajo y ahorra tiempo en cada acción que efectúas, haciéndola más rápida y ligera. (Miramontes, 2010)

2.2 EL PROCESO DIRECTIVO Y LA VISIÓN ESTRATÉGICA.

Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias. Significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

Otra definición dice que proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés (wikipedia)

2.2.1 La dirección para el cambio estratégico y la adaptación al entorno.

Las organizaciones actualmente desarrollan sus actividades en un entorno que ha variado considerablemente en las últimas décadas. Estas variaciones se derivan, por un lado, de las propias transformaciones en los agentes económicos y sociales y la creciente complejidad en sus relaciones y, por otro lado, de la actividad y dinamismo de los elementos del entorno, tales como la competencia, las tecnologías, etc. Así, las empresas, cada vez más, se desarrollan y compiten en entornos que cambian rápida y constantemente, definidos como hipercompetitivos o caóticos en algunos casos (D'Aveni, 1994; Kirkbride, Durcan y Obeng, 1994; Peters, 1995; Hitt, Keats y DeMarie, 1998) y caracterizados por una acelerada obsolescencia de las tecnologías, la utilización creciente de nuevas técnicas, sistemas y formas de distribución, la corta duración de la vida de los productos, la creciente innovación y globalización de la competencia, las variaciones de las necesidades de los clientes, etc. (Grouard y Meston, 1995).

Ante este panorama que configura el entorno de las organizaciones, las empresas tienen que responder adecuadamente (Kirkbride et al., 1994; Galpin, 1998). A semejanza de cualquier ser vivo, las empresas buscan perpetuarse en un ambiente cambiante y para ello tienen que ser capaces de adaptarse al medio en el que se desenvuelven, siendo, frecuentemente, los elementos exógenos de las mismas -mercado, tecnología y entorno- los impulsores del cambio o de la adaptación de las empresas a las nuevas circunstancias (Goñi Zabala, 1999; Gordon, Stewart, Sweo y Luker, 2000).

Ahora bien, aunque el cambio es generalmente impuesto por el entorno, muchas empresas lo provocan internamente y se sirven de él para reforzarse, para dominar mejor su actividad y su futuro y para mejorar las condiciones a sus empleados, entendiéndose así la decisión de cambiar como el resultado de un proceso de reflexión iniciado internamente. Por tanto y sobre la base de estas consideraciones, es posible distinguir dos grupos de causas del cambio: externas, que se corresponden con cambios provocados por elementos externos a la entidad que va a cambiar; e internas, relacionadas con cambios inducidos por la empresa, en esencia, la voluntad de desarrollo y la visión de sus dirigentes. Ahora bien, entre ambos grupos, suele ser más frecuente el que comprende las causas externas, ya que habitualmente es el entorno el que crea las situaciones que provocan el cambio. Sin embargo, ningún cambio tiene una causa única, siendo siempre el móvil del mismo una combinación de varios factores externos y/o internos y con una importancia relativa variable. En algunas ocasiones, una sola causa domina fuertemente, por ejemplo, la competencia, la tecnología o la visión del directivo, mientras que en otras se combinan varias causas de importancia equivalente (Casado, 1994; Grouard y Meston, 1995; Bainbridge, 1996).

No obstante, e independientemente de las causas anteriormente citadas, algunas organizaciones tratarán de permanecer en sus posiciones de manera inmutable, ignorando lo que dicta la realidad, mientras que otras intentarán responder a

cambios puntuales con medidas también puntuales o, incluso, pretenderán ir más allá anticipándose y previniendo las posibles consecuencias, con el objetivo de adaptarse a las mismas antes de que se produzcan. Adicionalmente, también existirán organizaciones que serán generadoras de cambio en sus sectores y tratarán no sólo de anticiparse, sino de crear situaciones nuevas. En definitiva, estamos ante una nueva variable empresarial que va a permitir discriminar en función de la capacidad de adaptación continua de las empresas a los cambios que se generan, sean de la índole que sean (Galpin, 1998). En esta línea, Goñi Zabala (1999) considera que la actitud y posicionamiento empresarial frente al cambio constituye un determinante de la evolución y éxito de una empresa en un mercado cada vez más competitivo. Es más, Tsoukas y Chia (2002) defienden que el cambio no debe considerarse como una propiedad de la organización, sino que la organización debe entenderse como una propiedad emergente del cambio, formulando así la paradoja de que la organización dirige el cambio, pero al mismo tiempo en este proceso se regenera.

Ahora bien, en este contexto de creciente complejidad, tanto inherente a las organizaciones como a sus entornos, al que hemos aludido en los párrafos anteriores, Almaraz (1994) destaca que los tipos de cambio en sí mismos también se vuelven más complejos. Así, incluso aunque el cambio pueda ser incremental en su origen, muchas organizaciones se enfrentan a cambios importantes y básicos que representan un alejamiento radical de la forma tradicional de “hacer las cosas” y que, por tanto, afectan a la misión o a la cultura de la organización. En su trabajo este autor considera que la percepción de la necesidad de cambio requiere la generación de una cultura receptiva al mismo. De hecho, Hamel (1999:7) considera que “Vivimos en un mundo en el que el incrementalismo ya no es suficiente. En un mundo no lineal, sólo las estrategias no lineales crearán nueva riqueza”.

Así, en la actualidad, las empresas cada vez más hacen referencia a la reestructuración, a la reorganización o a la reorientación, fenómenos que en el pasado eran excepcionales y que se han convertido en habituales. De este modo, la reestructuración se ha traducido en cambios importantes no sólo en el ámbito de la estrategia sino que también abarca a las estructuras, los sistemas, los recursos humanos y la cultura, con lo que hasta el concepto de cambio en sí mismo ha cambiado.

Más específicamente, podemos señalar que la amplitud e intensidad de las nuevas oportunidades y amenazas suponen un desafío para la estrategia empresarial. De hecho, la estrategia empresarial establece la actividad de la empresa, sus objetivos y los medios adoptados, orientando todos los esfuerzos y ocupando un lugar determinante en las relaciones que se establecen entre lo que es exterior a la empresa propiamente dicha -clientes, competidores, innovaciones tecnológicas, poderes públicos, proveedores, etc. - y la empresa en sí misma, al objeto de buscar el necesario ajuste estratégico (Grant, 1996a). Como consecuencia, se puede desprender que los móviles del cambio surgen siempre, directa o indirectamente, de las preocupaciones estratégicas. De esta forma, la estrategia, que actúa sobre la estructura, los sistemas, la cultura y el modo de dirección, y los integra en su definición, es el resultado de la confrontación del mercado, de las oportunidades y de las amenazas que éste crea y de la empresa con sus fuerzas y debilidades (Grouard y Meston, 1995).

Esta relación organización-entorno se pone de manifiesto en las definiciones de algunos de los autores más conocidos en el área estratégica. Así, Porter (1991) presenta la estrategia como el acto de alinear la empresa y su entorno, que están en constante cambio, manteniendo de esta forma un equilibrio dinámico. Esta misma conceptualización es compartida por Argyris (1985) y Steiner y Miner (1985), entre otros, quienes consideran la estrategia como respuesta a las fuerzas y debilidades del ámbito interno y a las oportunidades y amenazas presentes en el

entorno. Consecuentemente, podemos establecer que el cambio estratégico se produce cuando la organización cambia su orientación estratégica, es decir, define una nueva estrategia que persigue un ajuste alternativo entre el entorno y las variables de la organización. (Cabrerá)

2.2.2 El cambio tecnológico y la incertidumbre.

Son dos las proposiciones que se aceptan de forma general:

El cambio tecnológico es un ingrediente fundamental del crecimiento económico a largo plazo, y a el cambio tecnológico se caracteriza por presentar un grado elevado de incertidumbre. Comprender la naturaleza de esas incertidumbres y los obstáculos para superarlas no es un asunto banal. Al contrario, apunta al corazón de cómo se idean las nuevas tecnologías, con qué rapidez se difunden, el alcance último de esa difusión, y su consiguiente impacto en el comportamiento de la economía y de la prosperidad económica.

Teniendo en cuenta las grandes incertidumbres que conlleva el proceso de innovación, no es muy sorprendente que las empresas innovadoras hayan experimentado históricamente elevadas tasas de fracaso. Simple y llanamente, la gran mayoría de intentos de innovación fracasan. Pero describir la elevada tasa de fracaso en relación a las innovaciones pasadas, es decir una parte de la historia, y quizá no sea la parte más interesante.

2.2.3 Los directivos, los sistemas y la estructura.

Conjunto de funciones o actividades desarrolladas por los directivos de cualquier organización lucrativa o no, y cuyo objeto es administrar los recursos corporativos

2.2.4 Los desafíos de la globalización.

La globalización se ha vuelto casi un lugar común en la justificación de cualquier medida o en la interpretación del cambio que se produce, tanto en la esfera pública como en la privada. Su difusión parece derivar de la propia capacidad de explicar la fuerza operante de un sinnúmero de transformaciones que se producen e impactan en la vida cotidiana con singular dureza.

Es necesario estudiar las dos posiciones existentes como tendencias o versiones; ellas nos las siguientes:

Versión Pesimista: ésta es la versión defendida por la izquierda, que plantea que la globalización es "la encarnación de los grandes males", como prueba de los planteamientos de Carlos Marx que se caracteriza por un predominio del capital, del imperialismo, del poder hegemónico de una minoría -países desarrollados y ricos-, sobre una mayoría -países en vías de desarrollo y pobres-.

Dentro de esta versión se denotan ciertos elementos como iguales o equiparables a la globalización y son los siguientes: pérdida del poder de los ciudadanos, establecimiento de una dictadura del capital y etnología, proceso de descentralización y reducción del papel de Estado, desocupación y desempleo creciente, y, la incapacidad del Estado para generar seguridad social.

En contra puesta a éste planteamiento hay una defensa por parte de los neoliberales denominada versión optimista.

Versión Optimista: En esta tendencia se observa dentro del proceso de globalización el germen de una nueva etapa y era de desarrollo-riqueza donde existe el incremento de oportunidades para nuevos sectores-actores y países de menor desarrollo.

Por tal motivo se expone dentro de esta visión que la globalización trae como consecuencia fundamental la ventaja de acrecentar las ganancias a nivel global tanto para los países desarrollados como para los que están en vías de desarrollo.

Esta corriente de derecha, considera la globalización igual a: crear nuevas oportunidades para un desarrollo de la sociedad, crear oportunidades para un desarrollo auto sustentable, generar el desarrollo de nuevas tecnologías, generar el desarrollo de nuevas industrias, y, fomentar un mayor flujo de capitales, entre otros. (Sarmiento, 2007)

INDICADORES, CARACTERÍSTICAS Y/O RASGOS DE LA GLOBALIZACIÓN

1. Es un proceso inevitable dado los avances tecnológicos y la expansión de las economías y mercados;
2. Es un proceso y fenómeno ambivalente, en el sentido que implica ventajas y desventajas, aspectos positivos y negativos, ventajas y riesgos, etc.;
3. La globalización genera una confusión de lealtades entre lo local, lo nacional y lo transnacional o supranacional (debido a los intereses e identidades implicadas);
4. La globalización implica necesariamente por naturaleza la primacía del conocimiento especializado en el ámbito global, es decir supone un rol protagónico de los centros de investigación y tecnología y de las grandes organizaciones;

Por su parte Zbigniew Brzezinski (político graduado en Harvard y asesor de la comisión trilateral y de la administración Carter) sostiene que el proceso de globalización se desarrolló sobre algunas características y complejidades destacando:

- En el campo económico: Un resquebrajamiento del orden económico internacional posterior a la 2da guerra mundial (depresión, inflación, escasez de materias primas, etc.);
- En el campo político: El principal rasgo de la complejidad es la dispersión del poder en una pluralidad de centros, lo cual minaba la estructura bipolar de la post-guerra. (Nuevos actores, nuevas técnicas, armas y poderes);
- En el campo ideológico: La complejidad creciente se manifestaba en el cuestionamiento de las doctrinas sustentadas por las dos grandes doctrinas económicas que a su vez traspasaba el dogmatismo de la confrontación capitalismo-comunismo.

Por otra parte y de acuerdo con Marisol Rodríguez pudiéramos decir que la globalización puede sintetizarse y supone:

- La reestructuración de lo público-privado (de los espacios y competencias de cada ámbito);
- La expansión creciente de las telecomunicaciones (satélites, internet, etc.) que confluyen y convergen en un ciberespacio;
- Desarrollo y expansión creciente de las tecnologías (robótica);
- La primacía del mercado por sobre cualquier otra variable;
- La pérdida de protagonismo por parte del Estado-nación por oposición a un creciente protagonismo de las transnacionales como nuevos y/o principales actores del escenario globalizado;
- La reestructuración de lo macro y lo micro, de lo nacional y lo transnacional.

EFFECTOS DE LA GLOBALIZACIÓN

Asimismo debemos señalar que la globalización posee ciertos efectos muy distintivos y característicos destacando:

1. Un primer efecto viene dado por el debilitamiento de los bloques tercermundistas, perdiendo cohesión ideológica aquellos países aglutinados entre sí como consecuencia de su condición de emergentes;
2. Una segunda consecuencia y efecto es la importante influencia de los Estados Unidos lo que ha provocado una "Americanización" de los países y de las reglas de juego en el ámbito de los negocios;
- 3.- Ideológicamente, la globalización ha generado una estabilidad a través del desarrollo y consolidación del sistema capitalista;
4. La globalización ha generado la eliminación de las distancias y el acortamiento de los tiempos, pues la innovación tecnológica y de las comunicaciones permite ahora tomar decisiones estratégicas en tiempo real y a escala global;
5. Otro efecto es la tendencia cada vez más acelerada hacia la convergencia, implicando esto una similitud de las reglas de juego entre países;
6. Ciertamente el proceso de globalización conlleva al retroceso y/ o reducción del poder del Estado en las economías; paralelamente al margen del Estado surgen nuevos poderes y actores en su gran mayoría de carácter transnacional;

7. Otro factor que destaca dentro de los procesos de globalización viene encarnado en las desigualdades que genera de manera directa dicho proceso, debido a lo heterogéneo de los niveles de desarrollo e infraestructuras económicas que se manifiestan en el desarrollo de economías estables, consolidadas y sociedades en pleno florecimiento y desarrollo, por oposición a economías, países y sociedades deprimidas con grandes desventajas.

COMENTARIO CRÍTICO

En las últimas décadas del siglo XX se presencia un conjunto de transformaciones económicas-sociales y culturales cuya complejidad no admite precedente y nuestro país no se encuentra ajeno a ello. Se vulneran rápidamente todo tipo de barreras entre las naciones al mismo tiempo que se amplía la senda en el nivel de desarrollo humano al que se anexan los distintos pueblos. El mundo se ve invadido por formas de producción y consumo, una preocupación por el deterioro incontenible de los recursos naturales, el avance de la pobreza; sin embargo, se hace referencia a un nuevo fenómeno que ha llegado a convertirse en un paradigma para los países en desarrollo.

La globalización abarca un mecanismo de creciente mundialización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y el surgimiento de nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo deslocalizados geográficamente, una expansión y uso intensivo de la tecnología. Es por ello que interesa al estudiante de las ciencias jurídicas el abordaje de un tema en particular como lo es la globalización, para lo cual debe apoyarse en investigaciones, análisis y conjeturas, tratando de mantener una visión de la realidad como un todo. En otras palabras debe sortear el aislamiento de diferentes

disciplinas que tratan este mismo tema para lograr una influencia mutua arribando así a una respuesta conjunta.

La identidad cultural de los diversos pueblos en la actualidad se va homogeneizando o generalizando según ciertas pautas comunes en marcha hacia una cultura estandarizada. Este proceso es propiciado por los poderes generadores de nuevas necesidades de consumo, que manejan a su vez los medios de comunicación social y la producción ofrecida. La globalización se ha vuelto casi un lugar común en la justificación de cualquier medida o en la interpretación del cambio que se produce, tanto en la esfera pública como en la privada. Su difusión parece derivar de la propia capacidad de explicar la fuerza operante de un sinnúmero de transformaciones que se producen e impactan en la vida cotidiana con singular dureza. La globalización aparece como el tema más relevante de las ciencias sociales desde fines de los 90. La frase clave que se repite continuamente hace referencia a "los desafíos que nos plantea la globalización", y a la vez aparece como justificativo de las principales políticas públicas a adoptar por muy que éstas puedan ser.

Es por ello que se debe diversificar la mirada con el fin del reconocimiento objetivo de las variadas interrelaciones entre lo global y lo local, lo público y lo privado, lo individual y lo comunitario, la ganancia individual y el bien común, el conflicto y la construcción de consensos, los cambios culturales, la pobreza y violencia urbana.

Dentro de las ventajas que se pueden establecer debido al proceso de globalización se plantea la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a los mercados que anteriormente se hallaban fragmentados. Los flujos de información, tecnología y capital han sido los que han incrementado su movilidad y por consiguiente constituyen los mercados donde más han mejorado las condiciones de acceso para economías con menor capacidad relativa de generación interna.

Pero también es necesario tener en consideración que la globalización les da a los países extremadamente ricos nuevas oportunidades para ganar dinero de manera más rápida, puesto que éstos utilizan la tecnología de punta para desplazar grandes sumas de dinero alrededor del globo con extrema rapidez y especular con eficiencia creciente. Por tal motivo se puede decir que la globalización es una paradoja puesto que beneficia mucho a muy pocos a la vez que excluye o margina a dos tercios de la población mundial.

La globalización implica transformaciones espaciotemporales que afectan los modos y estilos de vida concretos de las personas, producto de los cambios de escala y de la aceleración de los cambios, en especial aquellos debido a las innovaciones tecnológicas y a los crecientes niveles de complejidad de la vida urbana. Así se reconfiguran los sistemas de percepción y representación del tiempo y el espacio, que constituyen el entramado básico de los mundos de la vida, de la historia concreta de los individuos y grupos sociales, de sus mitos y sus ritos. (Sarmiento, 2007)

2.2.5 Clima Organizacional: conceptualización y Dimensiones

Frederick Herzberg postuló la teoría de los dos factores del clima laboral, basándose en la satisfacción de necesidades de la pirámide de Maslow, agrupando en dos categorías los factores que influyen en el clima laboral: los de higiene y los motivacionales. Los factores de higiene son los elementos ambientales, que necesitan ser constantemente supervisados para evitar la insatisfacción del personal. Entre estos factores se encuentran el salario, el lugar de trabajo, el tipo de supervisión, etcétera.

Por otra parte, los factores motivacionales surgen desde el interior de la compañía, y tienen que ver con la satisfacción y las oportunidades que el trabajo ofrezca al

personal. De acuerdo con esta teoría, los dirigentes o líderes de la organización tienen la obligación de motivar a los demás colaboradores y generar un ambiente óptimo para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Douglas McGregor estableció dos teorías para la comprensión y el estudio del clima laboral en una empresa u organización en el texto *El lado humano de la empresa*: la Teoría “X” y la Teoría “Y”, ambas con diferentes perspectivas respecto del individuo y por ende, cómo se comporta éste frente a un entorno laboral y cómo se debe actuar en un determinado entorno laboral.

La Teoría “X” parte de la idea de que el individuo, de manera intrínseca tiene aversión por el trabajo y de ser posible lo evitará. Entonces, las personas son obligadas a trabajar a partir de una dirección y control estrictos, logrando así la consecución de los objetivos de la empresa u organización. Finalmente el individuo rehúye de la responsabilidad y prefiere delegarla en otras personas, buscando ante todo su propia seguridad y comodidad.

La Teoría “Y” parte de un supuesto diametralmente opuesto al planteado por la Teoría “X”, en el cual el esfuerzo requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la competencia deportiva. Un ambiente adecuado y las metas correctas estimularán a las personas a entrar en una dinámica laboral y la búsqueda de fines comunes al interior de una compañía.

Rensis Likert establece que el comportamiento del personal se corresponde con el de los superiores, dependiendo de lo que los subordinados perciban de los primeros. El clima laboral estará mediado por la percepción de los individuos hacia la empresa u organización, la cual se organiza o construye a partir de tres tipos de variables: las causales, las intermedias y las finales.

Las variables causales o independientes son aquellas que indican la forma en la cual la compañía se orienta y evoluciona en la búsqueda de resultados. Por su parte, las variables intermedias construyen el estado interno de la empresa, e incluyen la motivación, la comunicación interna, los criterios para la toma de decisiones y el rendimiento; es decir, los procesos internos.

La última categoría en la teoría de clima laboral de Rensis Likert ubica a las variables finales, que son el resultado de la interacción de las variables causales o independientes y las intermedias. Este tipo de variables establecen los resultados obtenidos por la organización, traducidos en criterios como la productividad, las ganancias y las pérdidas. (anonymous, 2013)

De acuerdo con Brunet (2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela gestalt y funcionalista.

La primera de ella es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las

diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Martín y cols. (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

Después de haber especificado las escuelas subyacen al concepto de clima organizacional, es recomendable mencionar que en el presente estudio se adopta la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de

los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermedias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida (Brunet:2004). (Navarro)

2.2.6 Medición del Desempeño

Las acciones sistemáticas que una empresa realiza comprometida con los distintos ámbitos o componentes de la Responsabilidad Social Empresarial deben ser medibles y dar lugar a su difusión con el ánimo de divulgar los buenos ejemplos y las mejores prácticas.

Por lo mismo, es esencial que la medición del desempeño se haga de la manera más confiable, finalmente se trata de la utilización de los recursos de la empresa con una visión de sustentabilidad. Por lo mismo, la medición del desempeño de la empresa en forma de reporte debe contener los indicadores cuantitativos y cualitativos que evidencien la generación de valor agregado a las diferentes partes interesadas.

A la fecha existen diversas herramientas que la empresa puede utilizar para medir su desempeño;

2.3 TOMA DE DECISIONES.

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

2.3.1 El proceso de toma de decisiones.

Desde años atrás en la historia siempre ha existido la noción de administración y con ella de planeación. Pero es una noción inconsciente, pues una vez comienza a plasmarse el pensamiento administrativo, se empieza a percibir la importancia de la planeación.

Muchos autores se han preocupado por la función de planeación y han desarrollado sus propias definiciones, aunque lo expresan diferente, guardan elementos comunes; todos ellos coinciden en considerar que la planeación se convierte en la función fundamental del proceso administrativo para la supervivencia de la empresa:

FAYOL

Afirma que la Toma de Decisiones también hace parte de las funciones de la organización. Señaló cómo las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.

KOONTZ O'DONNELL

Junto a Terry apoyan a Fayol al decir que la previsión es la base de la planeación. Considera la planeación como: “una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”.

Definen la planeación con un puente que se erige donde nos encontramos y donde queremos ir. Es un proceso intelectual, es la determinación consciente de vías de acción.

Para estos autores la planeación es la más básica de todas las funciones administrativas, la cual implica una definición previa de objetivos y una descripción de las acciones que van a realizar para lograrlos, presentándose en este punto un proceso de toma de decisiones frente a los diversos programas de acción que pueden darse.

Planear es entonces decidir anticipadamente que hacer cuando, como, quien, porque si bien es imposible conocer el futuro, no planear implicaría dejar las diversas situaciones sometidas al azar, a la casualidad y esta lógicamente no es la mejor manera de manejar una empresa.

AGUSTIN REYES PONCE

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

JOSSEPH L. MASSIE

Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas, cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos. Trabajo de Omar

BURT K. SCANLAN

Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

GEORGE R. TERRY

Es la selección y relación de hechos así como la información y el uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen son necesarias para alcanzar los resultados deseados.

ERNEST DALE

Determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.

RUSELL ACKOFF

Al igual que Koontz es consciente de la necesidad de planear en las organizaciones, pero además considera que procurar que esta sea útil es realmente difícil, pues es una de las actividades humanas de mayor complejidad, por lo tanto equivocarse no es un error pero conformarse con ello si lo es.

Para Ackoff la planeación es: "...un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación".

Ackoff toma a esta función administrativa como lo que hacemos antes de realizar una acción, es decir, es una toma de decisión "anticipada", donde se decide qué va

a hacerse y de qué manera, para conseguir determinadas cosas en el futuro, por esto deben tomarse decisiones antes de actuar, pero de lo contrario la planeación no sería necesaria.

Finalmente afirma sobre el significado de la planeación, sostiene que “El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es”.

A raíz de que la planeación es un proceso constante no debe pensarse en un plan definitivo, sino provisional que se revisa continuamente, todo esto en busca de una planeación realmente efectiva.

GUZMÁN VALDIVIA

Define la planeación así: “actividad sistémica apoyada en datos objetivos en posibilidades reales, en estudios técnicos para que la previsión sirva de fundamento sólido a las políticas y programas y estos sean a su vez instrumentos eficaces y de verdadera utilidad”.

Al igual, Valdivia reconoce la importancia de la previsión dentro de lo posible, tomando en cuenta todos aquellos agentes que puedan influir en cualquier forma sobre la empresa.

Dentro de estos factores están los externos como: estabilidad de la política gubernamental, grados de intervención estatal, tendencias de la población, empleo, salarios, las condiciones de adquisición de materia prima, transporte, entre otros. Y los internos: previsión de ventas e inversión de capital entre otros.

IDALBERTO CHIAVENATO

Describe a la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”.

La considera como la primera función administrativa, pues ella es la base para que se den las demás. La planeación comienza con una definición de los planes con los que se pretenden llevar a cabo.

GEORGE TERRY

“Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro, es la visualización y formulación de las actividades que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados”. La planeación forma la base de la cual se levantan todas las futuras acciones administrativas, y el gerente que sabe y se cerciora de cuáles objetivos establecer y qué pasos dar para lograr resultados, está seguro de obtener mayores satisfacciones que si operan que si operan sobre una base de día a día.

CHARLES HUMMEL

Asevera que planificar significa trazar un camino de una situación determinada hacia el futuro deseado, pero posible.

NACIONES UNIDAS

Comentan que la planeación es un proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnostico preliminar que cubra todos los factores relevantes que puedan ser identificados.

LA ASOCIACION AMERICANA DE ADMINISTRADORES

Plantea que la planeación consiste en obtener qué se debe hacer, cómo se debe hacer, qué acción debe tomarse, quién es el responsable de ella, entre otros factores.

GERARDO GUTIERREZ

Afirma que ningún ejecutivo podrá organizarse, dirigir y controlar con éxito su empresa, a menos que también haya planeado con anterioridad las diversas acciones.

PETER DRUCKER

Asegura que pocas compañías tiene ideas precisas de su misión, lo que ocasiona tomar un camino equivocado que conduce a sus peores errores, y de ahí la falta de planeación de muchas empresas.

2.3.2 Modelos teóricos para la toma de decisiones

Uno de los campos de mayor trascendencia para el ser humano es el de la toma de decisiones, ya que debemos elegir (basándonos en actitudes o experiencias previas) entre varias alternativas aquella que nos parezca suficientemente racional.

La organización es considerada como un sistema de decisiones, en donde la gente participa de forma consciente y racional, escogiendo y decidiendo entre alternativas más o menos racionales de aquellas que le son presentadas.

Las decisiones implican seis elementos:

AGENTE DECISORIO: Es aquella persona que selecciona la opción entre varias alternativas o ideas de acción.

OBJETIVOS: Son las metas que el agente decisorio pretende alcanzar con sus acciones.

GUSTOS Y/O PREFERENCIAS: Son los criterios que el agente decisorio utiliza para poder escoger.

ESTRATEGIAS: Es el curso de acción que el agente decisorio escoge para alcanzar mejor sus metas y/o objetivos. Toda estrategia depende de los recursos que se disponga.

SITUACION: Son los aspectos del entorno que rodean al agente decisorio, muchos de los cuales, están fuera de su control.

LOGROS Y RESULTADOS: Es la secuencia o resultante de una estrategia.

- A) Proceso de la toma de decisiones
- B) Percepción y captación de la situación que rodea algún problema.
- C) Análisis y definición del problema.
- D) Contar con un sistema de información confiable, oportuno, y actualizado.
- E) Conocer los factores internos formales e informales de la organización.
- F) Conocer los factores externos.
- G) Elegir acertadamente las técnicas o herramientas a utilizar.
- H) Definir restricciones y limitaciones.
- I) Especificar los rendimientos y las metas esperadas.
- J) Evaluar el costo- beneficio.
- K) Evaluar repercusiones.
- L) Definir las metas y objetivos.
- M) Búsqueda de alternativas más adecuadas para el alcance de los objetivos.
- N) Evaluación y comparación de esas alternativas.
- O) Implementación de esas alternativas.

REQUISITOS PARA LA TOMA DE DECISIONES:

Hay que definir bien cuáles son las restricciones y las limitaciones.

Establecer una relación costo-beneficio, especificando los hasta los más mínimos rendimientos que se esperan.

Se deben conocer los factores internos formales de la organización (cultura, organizaciones, manuales, políticas, estructura, recursos disponibles, etc.) y los informales (políticas implícitas, hábitos, experiencia, etc.)

Se deben conocer los factores externos de la organización (clientes, proveedores, economía, competencia, etc.)

Tipos de decisiones

Existen nueve tipos de decisiones, las cuales son

- 1) **INDIVIDUALES:** Este tipo de decisiones se dan cuando existe un problema que es fácil de resolver. Quien realiza el esfuerzo es una sola persona.
- 2) **GERENCIALES:** Son aquellas decisiones que toma el alto nivel gerencial. Son importantes y se buscará orientación, asesoría y evaluación en cada paso del proceso.
- 3) **PROGRAMABLES:** Son tomadas como un hábito, regla o procedimiento. Este tipo de decisiones se aplican a problemas estructurados, rutinarios y repetitivos.
- 4) **NO PROGRAMABLES:** Se usan en situaciones no estructuradas, novedosas y mal definidas de una naturaleza no recurrente.

5) EN CONDICIONES DE CERTIDUMBRE: Son aquellas que se toman con certeza acerca de lo que sucederá, ya que se cuenta con información exacta, medible, confiable y se conocen las relaciones de causa-efecto.

6) EN CONDICIONES DE INCERTIDUMBRE: Cuando existe falta de información, escasez de datos, falta confiabilidad de los datos y se ignoran las probabilidades de los datos.

Otra clasificación sería:

- A) EN CONDICIONES DE RIESGO
- B) RUTINARIAS
- C) OPERATIVAS

IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones:

Es una de las responsabilidades fundamentales de la organización.

Puede incluir la participación de los subalternos.

Ayuda a la organización a aprender.

Incluye:

La adquisición de información acerca de la organización y el medio ambiente externo,

La detección de limitaciones o discrepancias en la conducta,

El rendimiento esperado,

El análisis de eventos y alternativas, y

La implantación de nuevos cursos de acción (duque, 2014)

La TD se define como la generación, evaluación y selección de alternativas entre un conjunto de opciones relevantes (Medin, Ross & Markman, 2005), elección que siempre con lleva la percepción de cierto grado de incertidumbre y riesgo.

En el estudio de la TD se diferencian dos tipos de familias de modelos: los modelos basados en teorías normativas y aquellos basados en teorías descriptivas.

Teorías normativas de toma de decisiones

El conjunto de teorías normativas de TD enfatiza el cómo debería elegir un sujeto entre diversas acciones posibles bajo condiciones ideales (Baron, 2000). La mejor opción es aquella que permite lograr nuestros objetivos. Estas teorías se sitúan bajo el supuesto de racionalidad, son prescriptivos y establecen estándares para la evaluación de la TD.

Por muchas décadas el principal objetivo de la investigación en TD ha sido analizar las violaciones conductuales a la Teoría de la elección racional (Rational Choice Theory).

Para esta teoría, la racionalidad se expresa como la decisión correcta compartida por experimentadores y sujetos que satisface la coherencia o consistencia interna en un conjunto de preferencias y creencias. Esta teoría ha predominado en las áreas económicas, de las ciencias políticas, finanzas, marketing entre otras. Su objetivo central es la optimización, para lo cual los tomadores de decisiones deben aprender rápido a no cometer errores. Para los racionalistas del área económica, los errores en la TD se deben a falta de atención, ignorancia, falta de incentivos o preferencias no reveladas (Dawes, 1998).

Entre los modelos teóricos que han derivado de la Teoría de la elección racional se encuentran la Teoría del Valor Esperado (Bernoulli, 1954) ¹ y la Teoría de la Utilidad Esperada (von Neuman&Morgenstern, 1944). Esta última supone que la valoración de un resultado depende de los objetivos del tomador de decisiones (utilidades), las que no varían según el contexto. También supone que los individuos conocen sus preferencias y valores.

Si bien, con mayor poder explicativo, esta teoría no logra explicar la presencia de sesgos. Frente a esta situación Simón (1957), planteó la existencia de una Racionalidad Limitada.

Para Simón, las personas no toman decisiones perfectas u óptimas sino adecuadas, por lo que es necesario considerar los aspectos perceptuales y psicológicos que están detrás de la TD y que desvían la TD de un hombre prototipo “racional”. Este modelo intenta explicar las diferencias entre lo que los modelos normativos tradicionales predicen y lo que realmente hacen las personas. Para Simón las desviaciones se deben a nuestra incapacidad de evaluar varias alternativas de manera simultánea, y a nuestra tendencia a elegir alternativas lo “suficientemente buenas” (aunque no las óptimas), especialmente en situaciones de complejidad. Este autor señala la importancia del uso de reglas o heurísticas para reducir las demandas cognitivas que la TD implica.

Otro avance teórico interesante en la línea del “hombre racional” es el propuesto por Kahneman y Tversky (1979). Utilizando los presupuestos de la Teoría de la utilidad esperada, pero incorporando aspectos psicológicos no normativos, los autores propusieron

La Teoría Prospectiva. Esta teoría propone dos ajustes al concepto de utilidades:

- a) La utilidad de cada resultado posible se evalúa con relación a un punto de referencia más que a su utilidad absoluta para el tomador de decisiones.
- b) Las utilidades no se multiplican por las probabilidades objetivas de ocurrencia sino por las probabilidades psicológicas de ocurrencia (función π).

Esta teoría ha sido cuestionada por que no da cuenta de todos los sesgos y porque se fundamenta también en un prototipo de hombre racional (Dawes, 1998).

Teorías descriptivas de la toma de decisiones

Las teorías descriptivas son las que Connolly y Koput (1997) han propuesto denominar teorías “naturalistas”. Es decir aquellas que tratan de explicar el porqué de las falencias de las teorías basadas en la utilidad. El fundamento de base de estas teorías presupone un hombre racional – emocional, en que las motivaciones, las emociones y el resguardo del sí mismo son fundamentales.

En esta línea destaca Beach (1993) quien planteó la llamada “Teoría de la Imagen”. Para este autor, en la TD se utilizan tres estructuras esquemáticas de conocimiento llamadas imágenes. La primera es la imagen de valor y corresponde a los principios del tomador de decisiones; la segunda corresponde a la imagen de la trayectoria, esto es las aspiraciones del tomador de decisiones; y la tercera corresponde a la imagen estratégica que se refiere a los varios planes de acciones que pueden acompañar a la imagen de trayectoria. Sobre la base de este trabajo y la teoría de Klein (1989), Dholakia y Bagozzi (2002) han propuesto un modelo que incorpora la motivación en el proceso de TD. Tanto los principios como la trayectoria potencial determinan la motivación de los sujetos. Esto quedaría reflejado en tres aspectos: el esfuerzo invertido en el proceso (tiempo, esfuerzo

cognitivo y físico para acumular información y procesarla); la importancia atribuida al proceso (grado de interés en el proceso mismo); y la confianza en el proceso (juicio meta-cognitivo sobre el proceso mismo). Lo importante es que para estos autores, a diferencia de los racionalistas, la motivación sería el motor fundamental para invertir tiempo en seleccionar la mejor opción para el logro de un objetivo.

Siguiendo en la línea de la motivación, March (1995) planteó que las personas toman decisiones basados en tres componentes: adecuación, identidad y reglas. El primer componente implica que la TD en situaciones sociales se inicia categorizando la situación de decisión. La categoría dependerá de la percepción de claves en el entorno. Así, la situación se define en términos de rutinas, personas, contextos, acciones y guiones, las que se tratarán de “parear” con situaciones similares de manera automática. Como lo señala Gigerenzer (2005), la información del ambiente está estructurada de tal forma que permite extraer una clave para tomar decisiones razonables. En el caso del segundo componente, los individuos con diferentes identidades sistemáticamente tomaran diferentes opciones. El último aspecto señalado por March, es que las decisiones cotidianas se basan en el uso de reglas. Estas serían heurísticas sociales, como por ejemplo la tendencia a utilizar una heurística de igualdad al dividir tareas (Messick, 1999), en vez de una heurística basada en utilidad. Para March es clave: el orden de presentación de los componentes de una tarea y las etiquetas usadas en la información entregada, ya que lo que primero se señala suele prevalecer en el juicio, y las atribuciones que hacemos suelen realizarse con la información disponible (. - Dra. PAULA BEDREGAL GARCIA, 2010)

2.3.3 Técnicas para toma de decisiones individuales y colectivas

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando

metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo.

En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.

Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

El avance de la participación en la gestión organizacional, en búsqueda de cooperación efectiva, compromiso y mayor competencia de los empleados en tanto aumento de conocimientos y multihabilidades para la ejecución de tareas, va superando la toma de decisiones unilaterales o individuales, conllevando a la toma de decisiones colectivas mediante el consenso principalmente.

Esa toma de decisiones por consenso difiere de las decisiones que son votadas por la mayoría, o mayoría simple (50% más uno). La decisión consensual implica del grupo o colectivo completo la comprensión y el consentimiento, no siempre en todos sus detalles pero sí en su contenido esencial. A diferencia de la decisión tomada por una mayoría, donde la minoría refleja oposición o reticencia, en la decisión por consenso todos participan y resultan comprometidos con la misma. Responde a un proceso, de generación de ideas y respeto a sus expresiones, lento sin dudas, requiriendo educación y el establecimiento de una cultura si es deseada su permanencia, pero es superior respecto a otras formas de tomar decisiones (Schonberger, 1982; Rogers, 1986; Dawson, 1994; Reincke, 1998), lo que la propia experiencia en gestión ratifica.

En este tema se tiene por objetivo divulgar en síntesis experiencias adquiridas en la consultoría de gestión organizacional, respecto a los instrumentos o técnicas que resultaron más efectivos en el proceso de toma de decisiones consensuales.

Cuando se trataban asuntos de estrategias de la institución, especialmente vinculados a la gestión de recursos humanos, contamos siempre con la alta dirección integrando los grupos de expertos. Cuando eran en torno a sistemas de trabajo, satisfacción laboral y productividad de determinadas áreas o talleres de empresas, nos concentrábamos en los empleados directos en calidad de grupos. No obstante, siempre, la alta dirección era involucrada, y apoyaba la labor como *conditio sine qua non* que era establecida para llevar a efecto la misión de nuestro proceder metodológico; si esa condición no se cumplía, el trabajo no continuaba.

La referencia al proceder metodológico cobra aquí especial connotación, pues las experiencias que se ilustrarán en su conjunto poseen una lógica, concatenando instrumentos con las especificidades con que fueron tratados o modificados. Esa lógica y esas especificidades constituyen parte fundamental de la experiencia

integral alcanzada, en aras de la consultoría desarrollada y la toma de decisiones consensuales en consecuencia con la participación. (wikipedia)

2.4. FORMACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO

Un trabajo en equipo exitoso comienza con la selección de la gente para convertirla luego en un equipo de trabajo. por formación de un equipo de trabajo se entiende aquellas actividades tendientes a convertir a un grupo en una unidad de trabajo capaz de funcionar a su nivel óptimo. Una formación adecuada del equipo ayuda a establecer una organización y cultura de trabajo apropiadas y acelera la acumulación de experiencia. Los equipo que fueron formado a través de un proceso apropiado superan en performance a los equipos que se Forman simplemente poniendo a varias personas a trabajar en una misma tarea.

Las actividades de formación de un equipo pueden ser muy diversas, desde una reunión corta a una convención de una semana, de una charla informal dada por el nuevo manager al planeamiento formal y la asignación de responsabilidades de trabajo. A su vez, la construcción del equipo será más efectiva si se lleva a cabo en concordancia con la cultura del grupo. Por ejemplo, para equipos basados en una jerarquía tradicional es importante establecer líneas claras de autoridad, objetivos bien delimitados y una asignación de tareas bien definida. Los equipos con estructura jerárquica responden mejor a directivas simples y actividades formales. Por el contrario, los miembros de un equipo innovador necesitan orientaciones más que reglas, y se encontrará resistencia si la conformación del equipo es muy rígida o controlada. La estructuración del grupo debe ser informal, enfatizando la acción individual y la contribución al grupo. En general las actividades artísticas y recreacionales ajustan bien dentro de este modelo. (CLAUSSE)

2.4.1 Métodos

Identifique los patrones de comportamiento que ayudarán a su grupo a alcanzar el éxito. Entre los jugadores clave figuran aquéllos con una idea ganadora y con capacidad de reconocer el talento y utilizarlo de la mejor forma.

Tomemos como ejemplo el nuevo Real Madrid de Florentino Pérez. Examinemos algunos de los futbolistas y el rol que podrían jugar en el once titular que prepara el entrenador, Manuel Pellegrini, para la próxima temporada.

Iker Casillas, guardameta indiscutible y cohesionador del grupo; LassDiarrà coordinando en el mediocampo junto a Xabi Alonso, el cerebro del equipo merengue; el brasileño Kaká impulsando el balón por la banda izquierda y el astro portugués Cristiano Ronaldo, alias CR9, especialista en robar metros al contrario por la derecha; con el capitán Raúl implementando la jugada para que Benzema empuje el cuero a la red.

Podría ser la estrategia ideada por Pellegrini para romper la defensa de su eterno rival, el FC Barcelona. O también la que adopte su empresa para sacar el máximo partido su equipo titular e impulsar la cuenta de resultados. Renueve el popular concepto del trabajo en equipo. ¿Cómo? Familiarizándose con el esfuerzo conjunto y el liderazgo, y practicando las técnicas y habilidades que se necesitan para trabajar de forma efectiva en equipos.

Método Belbin. Éstas son las bases del método Belbin de roles de equipo, un sistema que debe su nombre al doctor Meredith Belbin, experto en esta disciplina, y a la investigación que realizó en el Henley Management College, entre 1971 y 1979, sobre los equipos que participaban en los juegos de gestión propuestos por esta institución británica.

Durante esta competición, los directivos participantes eran sometidos a una batería de test psicotécnicos y, posteriormente, se les adjudicaba un equipo. La composición variaba en cada grupo y se analizaban aquéllos que obtenían mejores resultados financieros en el juego de gestión. Con este procedimiento, los observadores identificaron una serie de figuras clave, cuya contribución había sido esencial para el éxito final del equipo.

Entre ellas, destacaron dos arquetipos, el de personas con una idea potencialmente ganadora, y el de quienes incluían jugadores que eran capaces de reconocer el talento y utilizarlo de la mejor forma posible en la competición.

A partir de estas dos personalidades, los investigadores fueron descubrieron otros jugadores útiles cuya función también era fundamental para el equipo. El resultado fue la identificación de un conjunto de patrones de comportamiento como base del éxito. A cada patrón, se le atribuyó una denominación y, así, surgieron los nueve roles de equipo del método Belbin, aplicable a las empresas que buscan aprovechar al máximo las capacidades y el talento de sus equipos. ¿Cómo conseguirlo? Éstos son los pasos a seguir:

Paso 1. Entender en qué consiste el modelo. Lo que el doctor Belbin propone en su método es analizar las cualidades y las preferencias de los miembros del equipo y de sus conocimientos técnico. Cada rol tiene sus fortalezas y sus debilidades permisibles. Es decir, Belbin propugna que ningún individuo es perfecto, pero el equipo sí puede llegar a serlo.

Paso 2. Conocer los roles. En su propuesta, Belbin distingue nueve papeles que describen las pautas y los comportamientos característicos de cómo interactúan los miembros. En este conjunto de roles, se distinguen tres divisiones: roles de acción (que aglutinan al impulsor, al implementador y al finalizador), roles sociales (entre los que se encuentran el coordinador, el cohesionador y el investigador de

recursos) y los roles mentales (que engloban al cerebro, al monitor evaluador y al especialista).

Paso 3. Una vez asumida la teoría, llega el momento de pasar a la práctica. Le toca al turno al directivo, que debe identificar qué papel juega o podría llegar a ejercer cada uno de los miembros de su equipo. Para ayudarle, Belbin da una serie de pistas para reconocer el talento oculto.

El cerebro: es innovador e inventor y muy creativo. Aporta las ideas que dan lugar a los mayores desarrollos, pero prefiere trabajar solo y reacciona de manera excesiva ante críticas y alabanzas. Su función es resolver problemas difíciles y suele destacar como fundador de empresas o creador de productos. Sin embargo, demasiados cerebros en un equipo pueden ser contraproducentes.

El monitor-evaluador: la prudencia y el autocontrol son sus rasgos. Puede dar la impresión de aburrido, pero tiene gran capacidad crítica, ocupa puestos estratégicos y prospera desempeñando altos cargos. Raramente se equivoca.

El especialista: entregado y orgulloso de su trabajo, presume de sus conocimientos técnicos, aunque se convierte en experto por su compromiso con una materia determinada. En algunos equipos, son indispensables porque aportan habilidades especiales en las que se basa el servicio que ofrece la empresa.

El investigador de recursos: es comunicativo, entusiasta y extrovertido. Su cualidad es ser capaz de detectar lo que es útil y lo que se puede hacer. Es el mejor para establecer contactos externos, pero su entusiasmo desaparece si no se les estimula continuamente.

El coordinador: vínculo de unión, destaca por su habilidad para conseguir que todos los jugadores trabajen juntos. Detecta el talento de los demás y su máxima podría ser: «Es importante consultar y controlar». Suele chocar con el impulsor.

El cohesionador: social, muy flexible, perceptivo y diplomático. Su papel es prevenir que surjan problemas interpersonales entre los miembros del equipo. Pueden ser indecisos en situaciones importantes.

El implementador: se preocupa más por los intereses de la empresa que por él mismo. Tiene éxito por su gran eficiencia y alcanza puestos de alta dirección.

El impulsor: muy motivado, tiene mucha iniciativa y trabaja muy bien bajo presión. No le importa tomar decisiones poco populares y es propenso a provocar.

El finalizador: no empieza nada que no pueda terminar, es un maestro de la perseverancia. Hace que el grupo cumpla los plazos, pero es reacio a delegar.

Las reglas del árbitro

1. En la primera etapa, la de iniciación, entran el 'coordinador', que fomenta que el equipo trabaje unido, y el 'implementador', un trabajador disciplinado que transforma las ideas en acciones desplegando toda su eficacia.

2. El siguiente ciclo es el de creación. Es el turno de otros dos miembros del equipo. Primero, del 'impulsor', muy motivado y con iniciativa. Después, entra en acción el 'cerebro', que da ideas que acelerarán el trabajo del equipo.

3. Comienza, entonces, la fase de elaboración. En ella, tienen un papel destacado el 'cohesionador', que procura evitar que surjan conflictos en el seno del equipo, y el 'investigador de recursos', que detecta lo que es útil y qué se puede hacer.

4. Por último, llega el momento de dar los últimos retoques. En esta fase, es clave el trabajo del 'monitor-evaluador' y su gran capacidad crítica, y del 'finalizador', que hace que el equipo entregue el proyecto en el plazo previsto. (Casellas, Publicado el 10-08-2009 , por Y. Blanco. Madrid)

2.4.2 Plan de acción e interrelación de grupos

Hace bastante tiempo se considera que el trabajo en equipo puede generar grandes beneficios al realizar una tarea, "dos cabezas piensan más que una" o "el pueblo unido jamás será vencido" son frases populares que así lo evidencian, pero más allá de esta concepción popular rara vez en el entorno empresarial se analiza, de una manera rigurosa, la conformación de Equipos o Grupos de Trabajo. Hay varios elementos clave que se deben tener en cuenta para que los equipos sean altamente eficientes, por ejemplo, sería difícil que un grupo consiguiera buenos resultados si no existe confianza entre sus miembros. Básicamente los elementos los constituyen las siguientes tres parejas:

Valoración y Motivación: es vital que cada miembro del grupo desempeñe una labor que sea reconocida y valorada por los demás miembros, pero además, esta actividad debe ser satisfactoria para él mismo. Estas dos características, valoración de los demás y autovaloración, se convierten en el mejor factor motivacional de los individuos específicamente y del equipo en general.

Confianza y Empatía: si bien los miembros no tienen que ser amigos íntimos, sí es importante que entre ellos exista una buena relación de trabajo y que cada uno confíe en el trabajo de los demás. Cada miembro debe estar seguro de lo que hace él mismo y de lo que hacen los demás, además debe entender la importancia de su propio trabajo y de la función general del grupo.

Comunicación y Compromiso: cada elemento de una organización tiene una función que se mezcla con la de los demás y la fusión de todas lleva a la consecución de los objetivos empresariales. Al conformar un equipo de trabajo hay que asegurarse de que existan suficientes canales de comunicación que permitan a todos los miembros conocer los objetivos generales que guían su trabajo, además se debe contar con el compromiso de cada miembro para conseguir los objetivos del grupo y de la organización en general.

Además de los tres factores básicos, para conformar equipos de trabajo efectivos, que consigan resultados y en los cuales se presente una mínima cantidad de conflictos es necesario tener muy claras las funciones que desempeñará cada miembro y las características del individuo que va a desempeñar estas funciones.

Meredith Belbin, a través de diferentes estudios realizados en el Reino Unido, identificó en su libro "Management Teams: why they succeed or fail" (Equipos gerenciales: por qué triunfan o fracasan) nueve funciones que contribuyen a la construcción de equipos ideales.

Las nueve funciones describen las posiciones de los individuos de acuerdo con las características de cada uno. Estas son:

1. **Planta:** quien desempeña esta función posee gran ingenio y creatividad, tiene la capacidad solucionar problemas difíciles y no se caracteriza por ser apegado a las reglas o a la etiqueta. Tiene como principal debilidad la dificultad para relacionarse con gente corriente que no tenga altos niveles de creatividad.

2. **Coordinador:** los coordinadores son seguros de sí mismos, tienen un alto grado de madurez en todos los aspectos de su vida, irradian confianza por los poros, no necesariamente toma las decisiones pero sí promueve a que los demás las tomen,

es un gran definidor de objetivos y no necesariamente es el más inteligente de los miembros del grupo.

3. Formador: es extrovertido y se relaciona fácilmente con los demás, presiona y reta a los demás para la consecución de objetivos, es bueno resolviendo problemas y tiende a ser malgeniado.

4. Trabajador en Equipo: hace amigos con facilidad, es complaciente, prefiere escuchar, evita el conflicto, es altamente perceptivo pero muy indeciso en la toma de decisiones críticas.

5. Rematador: perfeccionista, cumplido con su trabajo, ansioso, meticuloso, descubre errores que los demás no descubrirían, no es bueno delegando y tiende a preocuparse de más.

6. Iniciador: conservador, prefiere la acción a las ideas, es desconfiado, disciplinado e inflexible.

7. Investigador de Recursos: inicialmente presenta mucho entusiasmo pero después de este fervor pierde interés, es extrovertido, entusiasta y buen comunicador.

8. Especialista: se enfoca en un campo reducido de acción pero lo hace muy bien, es dedicado y dinámico, aporta conocimientos poco corrientes.

9. Evaluador Supervisor: es el estratégico del grupo, es perspicaz y moderado, buen analista pero mal motivador.

Las nueve categorías funcionales sumadas a los tres factores básicos permitirán crear equipos de trabajo en los cuales los individuos se complementen entre sí y

puedan desarrollar su actividad grupal de una manera exitosa. (Moya, <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST219.htm>)

2.4.3 Técnicas para la formación de equipos de trabajo

Éste es el periodo inicial de orientación. El equipo no está seguro de cuál es su tarea y los miembros no se conocen bien entre ellos, ni están familiarizados todavía con el líder del equipo y la forma de funcionar de los demás. Esta fase finaliza cuando los miembros empiezan a pensar en sí mismos como parte del grupo.

En el trabajo de cualquier equipo existen tres componentes principales:

1. Fin: El aspecto del contenido o las tareas orientadas a los resultados (p.ej., fines y objetivos del equipo). Éstos se desarrollan habitualmente mediante la interacción con los miembros del equipo.
2. Metodología: El aspecto del proceso, que comprende las interacciones del equipo y cómo trabajan juntos sus miembros (p.ej., liderazgo, roles en el equipo, etc.). Los equipos, especialmente, los equipos técnicos, con frecuencia luchan más contra cuestiones del proceso que contra cuestiones de la tarea.
3. Recursos: Tiempo, presupuesto, recursos informáticos, herramientas educativas y apoyo administrativo.

Cuestiones útiles para la formación de equipos

- ¿Quiénes son los miembros del equipo, sus líderes y sus miembros de enlace?
- ¿Cuál es la razón de ser de este equipo?, ¿Cuáles son la noción y fines comunes y los objetivos establecidos?

- ¿Cuáles son las normas que regirán el trabajo conjunto del equipo?
- ¿Qué resultados se esperan de este equipo?, ¿Qué se espera que consiga el equipo y para cuándo?, ¿A quién deben entregar los resultados?
- ¿Cuál es su estrategia acordada?
- ¿Qué pasos debe seguir este equipo?
- ¿Cuáles son los papeles del equipo y quién los desempeñará?
- ¿Quién es el responsable de esos papeles?
- ¿Cuáles son las normas y metodologías acerca de...?
 - toma de decisiones
 - proceso de solución de problemas
 - resolución de conflictos
 - comunicación, colaboración y responsabilidad
 - gestión de tareas
 - reuniones
 - recompensas (salud, 2007)

2.5. EL CONFLICTO, SU APROVECHAMIENTO Y RESOLUCIÓN

2.5.1 Concepto del conflicto

La noción de conflicto es clave y eje central del pensamiento de la Psicología Social. El conflicto es inherente a la interacción humana. (A.N. Whitehead)

Diferencia de intereses u opiniones entre una o más partes sobre determinada situación o tema. Involucra pensamiento y acción de los involucrados. (Esteba Nuñez)

Conflicto designa al conjunto de dos o más hipotéticas situaciones excluyentes, es decir, que no pueden darse simultáneamente.

El conflicto ocurre cuando individuos o grupos no obtienen lo que necesitan o quieren, buscando su interés propio. (Dra. Laura Trinidad Olivero)

A). SIGMUND FREUD

El 21 de mayo de 1894, Freud (1887-1904) escribió a Fliess proponiéndole cuatro categorías etiológicas de neurosis. Éstas eran: (1) degeneración, (2) senilidad, (3) conflagración y conflicto. De las cuatro, sólo la última ha sobrevivido de forma reconocible hoy en día. "El conflicto", escribía Freud, "coincide con mi punto de vista de la defensa; comprende los casos de neurosis adquiridas en personas que no son anormales de forma hereditaria". Y a continuación añadía: "Lo que se rechaza es la sexualidad"

Aunque él no utilizaba el término conflicto en su artículo fundamental "La neuro-psicosis de defensa" (1894), Freud esbozó varios aspectos del conflicto entre las fuerzas represoras y el contenido reprimido. Aquí encontramos el conflicto entre una idea incompatible y un yo imbuido con juicios morales y actividad defensiva, sirviendo esta última tanto para separar una idea incompatible de su efecto asociado, como para rechazar la idea y el afecto. Varios años más tarde, Freud (1900) describiría los conflictos acerca de impulsos de deseo. Nótese que tanto éstos como otras variaciones sobre los mismos son concepciones del conflicto intrapsíquico desarrollado mucho antes de la teoría estructural. Desde un punto de vista tópico, tal conflicto podía ubicarse en los puntos de censura entre el consciente y el preconscious y entre el preconscious y el consciente.

B. CHARLES BRENNER

En la alteración más radical de la hipótesis estructural en la teoría del conflicto, Brenner, ha eliminado todas las agencias de la mente. En lugar del ello, el yo y el superyo, Brenner ve los componentes del conflicto como (a) deseos o derivados

pulsionales, (b) el displacer que provocan en forma tanto de ansiedad como de afecto depresivo, (c) defensas y (d) miedo al castigo o a las tendencias autopunitivas; los cuatro componentes de la formación de compromiso. Esto representa un cambio en la definición y en la localización del conflicto, de las estructuras de la mente "más profundas", más abstractas, inferidas, a las observaciones más inmediatas y las inferencias menos abstractas acerca de los esfuerzos del paciente por minimizar la ansiedad y el afecto depresivo. Para Brenner, cualquier suceso mental es una formación de compromiso, con contribuciones de cada uno de los cuatro componentes.

Es importante recalcar que en la conceptualización de Brenner, el afecto displacentero en forma de ansiedad o afecto depresivo desencadena el conflicto; no es el conflicto el que causa el afecto displacentero. El conflicto del que habla Brenner es el conflicto entre los componentes de una formación de compromiso determinada. Esta distinción se pasa por alto muchas veces.

Normalmente, en el uso cotidiano, en lugar de la ansiedad como causa del conflicto, pensamos en la ansiedad como resultado del conflicto, resultado tanto del conflicto consciente como del fracaso de una defensa contra el conflicto inconsciente. Esta es la posición intuitiva que Freud elaboró en primer lugar cuando pensaba que la ansiedad se debía al fracaso de la represión. Nótese que la ansiedad en este caso es ansiedad consciente, mientras que en la conceptualización posterior de Freud la angustia señal que desencadena el conflicto inconsciente es a su vez inconsciente. Señalo esta distinción para indicar lo lejos que demostraron estar del foco en el conflicto consciente del paciente el modelo posterior de Freud y la elaboración que Brenner hizo del mismo, aun cuando Freud también comenzara sus investigaciones con las manifestaciones del conflicto y su conceptualización experimentadas conscientemente.

C. DALE BOESKY

Boesky (2000) describe la observación del conflicto inconsciente en dos niveles diferentes de abstracción. Aunque conserva un lugar en su teoría para la interacción del ello, el yo y el superyo como componentes de la formación de compromiso, Boesky sugiere que lo que "encontramos clínicamente son conflictos entre deseos... por ejemplo el deseo de ser asertivo y el deseo de ser modesto.

Al hacer este cambio a los deseos en conflicto, Boesky ya avanza otra tendencia en el psicoanálisis contemporáneo, como lo hizo Brenner con anterioridad, hacia la agencia más activa del paciente y más cercana a la experiencia. El lenguaje de los deseos en conflicto se siente más próximo a la experiencia subjetiva del paciente que los componentes de la formación de compromiso. Boesky no está solo en la defensa de este cambio. También la escuchamos en el trabajo de Renik (2000) que, pese a toda la atención postmoderna que ha cosechado, sigue firmemente basado en la teoría contemporánea del conflicto. Boesky tiende a cambiar la comprensión no sólo de la técnica del analista sino de la naturaleza del conflicto que está analizando.

2.5.2 Tipología del conflicto.

- Un conflicto laboral lo puede establecer un único trabajador con su empleador si considera que una o varias de las condiciones de trabajo en la que desarrolla su tarea le está resultando perjudicial.
- En otras ocasiones el conflicto lo pueden establecer la totalidad o una parte de la plantilla laboral de una empresa con su empresario por las mismas razones expuestas antes, solamente que en este caso las condiciones de trabajo perjudican a más trabajadores.

- En otras ocasiones el conflicto laboral puede ser de tipo gremial como consecuencia de alguna problemática que afecte al sector al que pertenece la empresa.
- En otras ocasiones el conflicto laboral puede incorporar o provenir de procesos sociológicos (discriminación de género, demandas de conciliación del trabajo y la vida privada, diversidad cultural y discriminación étnica...) o psico-sociales (acoso laboral o sexual en el trabajo...)
- Finalmente un conflicto laboral puede ser de carácter político si el conflicto se plantea como consecuencia de determinados actos o leyes que realicen las autoridades gubernativas que afecten a algún colectivo de trabajadores.

Existen dos tipos de conflicto: aquel que versa sobre el sistema social, organizacional o grupal, y el que se desenvuelve dentro de las normas generadas por un sistema. Al primero podría denominárselo abierto, sin reglas, cuestionador de todo un sistema y sus presupuestos básicos. El segundo está normado , reglado, tiene límites pues las partes acuerdan sobre un procedimiento que regla los términos de dicho conflicto.

Dentro de la primera perspectiva se pueden encuadrar los enfoques marxistas y clasistas del conflicto. Dentro de los segundos, los funcionalistas.

Las distintas concepciones acerca del conflicto en las organizaciones ofrecen dos puntos de vista diferentes:

El punto de vista tradicional

El punto de vista tradicional afirma que debe evitarse el conflicto porque indica un mal funcionamiento del sistema social, organizacional o grupal.

Se veía al conflicto en forma negativa, era dañino, debía evitarse.

Puesto que se debía evitar todo conflicto, se terminaba en un enfoque autoritario dictatorial que impidiera la pluralidad de enfoques o perspectivas que llevaran a un disenso.

El punto de vista clasista

Como uno de los elementos estructurales que considera importantes, Dahrendorf (1) se refiere a la desigual distribución de la autoridad o de la legítima disponibilidad de poder dentro de la sociedad capitalista.

Según ello pueden distinguirse dos clases: los que tienen poder y los que carecen de él, los dominadores y los oprimidos, los que mandan y los que obedecen.

El punto de vista funcionalista

Argumenta que el conflicto es un resultado natural e inevitable de cualquier tipo de sistema social u organizacional, y que no necesariamente tiene que ser malo, sino que más bien tiene el potencial para ser una fuerza positiva que determine el desempeño del sistema.

El conflicto funcional en comparación con el disfuncional

Algunos conflictos apoyan las metas de los equipos y las organizaciones y mejoran su desempeño; éstas son formas funcionales, constructivas de conflicto. Existen conflictos que disminuyen el desempeño, éstas son las formas disfuncionales o destructivas del conflicto.

El tipo y nivel de conflicto que crean un involucramiento saludable y positivo hacia las metas de un equipo puede en este momento ser altamente disfuncional en otro equipo o en el mismo equipo en otras circunstancias.

El criterio que diferencia el conflicto funcional del disfuncional es el desempeño del equipo o de la organización. Puesto que los equipos y las organizaciones existen para alcanzar una o varias metas, lo que determina su funcionalidad es el impacto que el conflicto tiene sobre el desempeño colectivo, en lugar de que lo haga sobre algún miembro individual.

Es irrelevante el que un miembro individual de un equipo o de la organización perciba un conflicto determinado como perturbador o positivo en lo personal. Por ejemplo, un miembro del equipo puede percibir una acción como disfuncional, en tanto que el resultado es insatisfactorio para él en lo personal. Sin embargo, esa acción sería funcional si permite avanzar hacia los objetivos del equipo.

El conflicto dentro de las organizaciones involucra, además de los conflictos interpersonales y aspectos organizacionales.

Para la perspectiva funcionalista, el conflicto no es inevitable. Por último, sabemos que por más que las bases del conflicto están presentes no significa que siempre va a haber conflicto.

En una situación de conflicto, podemos decir que este proceso consta de cuatro componentes:

El primero son las partes involucradas (deben existir por lo menos dos partes)

El segundo es el campo de conflicto, que serían las distintas alternativas hacia donde se podría mover el conflicto.

El tercer componente es la dinámica de la situación del conflicto, debido a que una de las partes ajustará su propia posición de manera que sea congruente con la de su oponente, y viceversa.

El cuarto componente es el control o la solución del conflicto, de manera que el conflicto no se haga algo patológico dentro de la organización. (Pearson, 2001)

2.5.3 Métodos de resolución

En un conflicto funcional el líder ejerce como mediador y toma una posición neutral que llama a la conciliación y a la búsqueda de acuerdos. La buena gestión de los conflictos puede convertirse en un motor de cambio para la organización y en una oportunidad de mejora.

Negociación: es la búsqueda de una salida pacífica a un conflicto por medio de la argumentación y de la cooperación entre las partes. En la negociación se busca elaborar una propuesta conjunta que ponga fin al *impasse*.

Arbitraje: es un mecanismo por el cual los involucrados asignan a un tercero conocido como árbitro para que dé solución a su disputa o enfrentamiento. La resolución arbitral debe ser acogida de forma voluntaria por ambas partes.

Mediación: es un tercero ajeno a las partes que asume una posición neutral en pro de la eliminación de la controversia. El mediador cumple la función de acercar a los protagonistas del conflicto y acompañarlos en la exploración de una solución.

Conciliación: es un recurso alternativo en el que dos o más personas intentan arreglar las discrepancias, de forma autónoma y con todas las garantías legales, asistidos por un tercero llamado conciliador.

Amigable composición :mecanismo alternativo mediante el cual dos o más personas le encomiendan a uno o varios terceros que actúan como sus mandatarios, la solución del conflicto que los enfrenta. Estas personas se denominan Amigables Compondores y cuentan con un reconocido prestigio, trayectoria y solvencia moral para decidir la forma en que deben resolverse las controversias.

Recomendaciones para la gestión de conflictos

El liderazgo es la capacidad de guiar a los demás hacia el cumplimiento de objetivos comunes y de orientar las relaciones humanas para crear un entorno respetuoso, amigable y ameno, que facilite la productividad y la sana convivencia.

De ahí que el empresario antes de asumir su rol jerárquico debe cumplir las labores del líder que ayuda a su equipo a resolver los conflictos y a crecer conjuntamente. Estas son las principales recomendaciones para lograrlo:

No ignore las señales de un inconformismo o situación tensa entre dos o más personas de su organización. Lo mejor es encarar el problema de forma directa antes de que su desenlace afecte a la empresa.

Evite asumir una posición en beneficio de alguno de los involucrados. Como líder le corresponde ser imparcial al momento de enfrentar cualquier controversia.

Tome acciones preventivas luego de identificar las posibles causas de un conflicto entre los miembros de la empresa. La prevención puede evitarle muchos dolores de cabeza en el futuro.

Un líder no solo escucha a todos los implicados en un problema, también se encarga de visualizar posibles salidas pacíficas y consensuadas.

Procure que en los momentos de tensión predomine el diálogo, el respeto y la tolerancia.

Identifique las causas del conflicto y las personas que pueden estar generando de forma recurrente malestar en el equipo de trabajo.

Lo más importante es estar preparado para una situación conflictiva y convertir los inconvenientes en oportunidades de mejora. Recuerde utilizar un lenguaje positivo y una comunicación asertiva con los empleados en todo momento. (antioquia)

Las formas de resolución de los conflictos:

Una forma de resolver el conflicto es con un movimiento unilateral, donde una de las partes se tranquiliza o se retira del conflicto, lo cual haría que seguramente la otra parte también se retirara; pero este mecanismo puede llegar a ser peligroso ya que el oponente podría no llegar a tranquilizarse.

Otro mecanismo sería aplacar a las partes mediante un pago compensatorio.

También puede ser resuelto mediante un intermediario (una mediación), mediante una estrategia donde todos cedan algo y todos ganen algo (estrategia winwin) (negociación-arbitraje-mediación).

Otro mecanismo es la resolución por medio de la autoridad en la organización. Implica el uso del poder.

Por último, otro mecanismo resulta de cuando las partes se someten a reglas en forma voluntaria (normas pactadas-convenios, contratos, estatutos) u obligatoriamente (derecho-jurisprudencia-tribunales).

El conflicto no es ni bueno ni malo en sí mismo, pero sabemos que el poder y el conflicto son los principales modeladores del estado en una organización.

2.5.4 Estrategia para el aprovechamiento de conflicto

El punto de vista interaccionista propone no solo que el conflicto puede ser una fuerza positiva en un equipo sino que plantea de manera explícita que cierto nivel de conflicto es absolutamente necesario para que un equipo se desempeñe con eficacia.

El punto de vista interaccionista estimula el conflicto sobre la base de que un equipo armonioso, apacible y cooperativo es propenso a volverse estático, apático y sin capacidad de respuesta a las necesidades de cambio e innovación.

Este punto de vista funcional consiste en alentar a los líderes de equipos y organizaciones a mantener un nivel mínimo y continuo de conflicto, lo suficiente como para mantener el equipo viable, con autocrítica y creatividad.

Dado el punto de vista interaccionista, es evidente que es inapropiado e ingenuo considerar que el conflicto es completamente bueno o completamente malo.

Se está produciendo una confluencia teórica entre los modelos de conflicto y los de integración. Si el recurso humano, la capacidad innovadora, la creatividad, la capacidad de romper pautas y parámetros establecidos es el gran factor de éxito de la organización del año 2000, se trata de rediseñar la vida de las organizaciones a fin de dar amplio cauce a la actividad liberadora y expresiva del ser humano, tal como lo afirma Tom Peters en *Liberation Management*, *The Circle Of Innovation* y *WorkMatters*. (Pearson, 2001)

2.6 HABILIDADES DIRECTIVAS

Existen muchas definiciones y teorías sobre que son las habilidades directivas por lo que presentamos diversas de ellas después de haber leído se concentraron las más consideradas importantes.

Las habilidades directivas son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación como gerente o directivo de una empresa.

ROBERT B. BUCHELE (2007) define la dirección como la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

Entre todas las actividades, funciones y roles directivos que ejercen los directivos en su actividad, se identifican una serie de habilidades que deben ser identificables en los distintos directivos de las organizaciones, entendiéndolo como capacidades adquiridas por los directivos a través de la experiencia y la práctica, su personalidad y de su preparación y conocimientos. Aunque se acepta que esta serie de habilidades se pueden enumerar en una larga lista de ellas, en el ámbito de la gestión de empresas se acepta agruparlas en 3 grandes grupos: habilidades conceptuales, humanas y técnicas.

Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales, que debe dominar un gerente para ser exitoso:

Habilidad conceptual:

Se refiere a la capacidad de analizar sucesos, tendencias, identificar cambios, escenarios posibles hipotéticos, depende en buena medida de la formación, pero

especialmente de las capacidades del directivo. Esta habilidad, si bien está presente en todos los niveles, es de especial importancia en los niveles más altos de la estructura (alta dirección), ya que son los directivos que necesitan tener una visión más orientada al largo plazo de la empresa, por lo que la capacidad de percibir y analizar escenarios posibles es idónea.

Habilidad humana:

Relacionado con la capacidad de interaccionar e interactuar con sus subordinados. Incluye aspectos como la capacidad de liderar, motivar, coordinar y dirigir. Los primeros estudios planteaban esta habilidad como fundamental en los directivos de línea media por estar en contacto con todo el flujo de información de la organización y ser el personal de anclaje entre la alta dirección y personal operativo. Actualmente, se considera a la habilidad humana como cada vez más decisiva, por la necesidad de implicar a todos los miembros de la organización en la consecución de los objetivos de la empresa.

Habilidades técnicas:

Referido a las habilidades y conocimientos técnicos específicos y necesarios para poder realizar una actividad de la organización. Esta capacidad de dominar una metodología de trabajo, las técnicas y la tecnología necesaria así como resolver los eventuales problemas es una habilidad necesaria en los niveles de directivos medios más cercanos a la actividad operativa de la empresa. Conforme más en contacto con el día a día operativo del personal no directivo es necesaria una habilidad técnica mayor. (autor, 2013)

2.6.1 Liderazgo

Menciona en su artículo Felipe Antonio Murati Ruiz y José Manuel Pozo Rodríguez. Aun cuando se ha escrito mucho sobre el tema del liderazgo, el mismo siempre tiene una vigencia permanente en el mundo empresarial de hoy; todo ello, en función de que son los líderes quienes conducen, cohesionan y activan a la fuerza de trabajo al logro de propósitos compartidos en las organizaciones, así como también se constituyen en actores determinantes e impulsores de los procesos de cambio en los ámbitos económicos, políticos y sociales que históricamente se han generado en la historia de la humanidad.

El ejercicio del liderazgo se remonta prácticamente a los orígenes de la humanidad, desde que el hombre comienza a convivir en grupos, y se hizo necesario la existencia de un guía ó líder para organizar las diferentes actividades en la búsqueda de la satisfacción de necesidades individuales y colectivas. Existen documentos que evidencian que en el siglo I y XLIX AC los Saumerios, practicaban el liderazgo organizacional, iguales referencias en este sentido existen en las civilizaciones: Griega, Egipcia, China, así como en Macedonia, Babilonia y posteriormente en la Edad Media.

El término liderazgo existe en muchas lenguas. En el antiguo Egipto ya se hablaba de liderazgo y seguidores. En griego y latín, la palabra liderazgo se deriva del verbo actuar. “Archein”: gobernar y “Prattein”: alcanzar, que corresponde al verbo en latín “ajere”: mover. En inglés, el término “líder” tiene más de 1000 años de antigüedad y poco ha cambiado de su raíz anglo-sajona “Laedere”: gente en un camino. Según las raíces indo-europeas, la palabra “líder” viene de “Leit”, ir hacia adelante, mover, morir por...

Para profundizar en el tema específico del liderazgo empresarial, se considera necesario revisar sus antecedentes en el marco de la organización empresarial y

la gerencia. En este aspecto, se puede decir que las organizaciones y la acción gerencial existió desde hace miles de años en emprendimientos organizados y encabezados por personas responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar proyectos de gran envergadura realizados en civilizaciones tan antiguas como la Egipcia, la China, la Romana en Asia, África y Europa, y en el Continente Americano, la Maya y Azteca por señalar algunas de significación de las que existen suficientes vestigios y evidencias; sin embargo es a partir del siglo XVI cuando se comienza a escribir sobre esto.

En el año 1776 Adam Smith en su libro la Riqueza de las Naciones argumentó por primera vez sobre las ventajas de la división del trabajo en tareas especializadas y repetidas para elevar la producción, elementos que consideramos importantes en su momento y en su contexto. (Navarro)

2.6.2 Empoderamiento

Empowerment, según YohannJonson, es "el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo." En otras palabras, significa empoderamiento, apoderamiento o potenciación (la palabra empowerment está compuesta por en y power que significa "poder" en inglés, la cual es un antecedente del francés pouvoir). También se puede decir que es "donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados." Para Morales, gerente de proyectos de Cargo Expreso, S.A. (Guatemala), "es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos, capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente etc., haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización". Según Cifuentes y Aspesi, su función se basa en una excelente relación entre la organización y sus empleados. De esta manera la confianza, la

responsabilidad, la autoridad y el compromiso pueden incrementarse para servir mejor a la clientela.

Elementos del Empowerment:

Los elementos más importantes del empowerment son:

- Responsabilidad ante los resultados.
- Poder para la toma de decisiones.
- Recursos materiales para la ejecución.
- Información y conocimientos necesarios.
- Competencia profesional del sujeto apoderado.

Teoría de Koontz y Weichrich acerca del funcionamiento del Empowerment:

- Poder=Responsabilidad ($P=R$)
- Si Poder>Responsabilidad ($P>R$)=El jefe, quien no se hace responsable por sus actos, tendría una conducta autocrática.
- Si Responsabilidad>Poder ($R>P$)=Los empleados se sentirían frustrados debido a la falta del poder que se requiere para ejercer las labores de las que son responsables.

El empowerment se basa en 10 principios:

- Asignar responsabilidades en las diversas tareas labores a realizar.
- Asignar autoridad y responsabilidad sobre sus actividades.
- Definir estándares de excelencia.
- Facilitar capacitaciones necesarias para que se alcancen los estándares de calidad.
- Proveer la información y el conocimiento necesario.
- Proveer retroalimentación sobre el desempeño.
- Reconocer oportunamente los logros alcanzados.

- Confiar totalmente en los empleados.
- Dejar espacios para el proceso.
- Colaborar con dignidad y respeto.

Características del Empowerment:

- Promueve la innovación y la creatividad
- Se toman mejores decisiones, las cuales se hacen en equipo.
- Enriquece los puestos de trabajo.
- El proceso requiere de manera imprescindible de colaboradores entrenados para asumir las crecientes responsabilidades.
- El personal se siente responsable no solamente por su tarea, sino también por hacer que la organización funcione mejor.
- El individuo soluciona sus problemas activamente en vez de duplicar órdenes.
- Los equipos de trabajo mejoran su performance cuando alcanzan mejores niveles de productividad y toman iniciativas sobre hechos correctos.
- La organización se estructura de tal manera que facilitan la tarea de sus integrantes, de modo que puedan hacer no sólo lo que se les pide, si no también lo que se necesita hacer.
- La información es procesada y manejada por todos los miembros del equipo de trabajo.
- El liderazgo propicia la participación.
- El líder es democrático, crea las condiciones para el conocimiento, no impone sus criterios.
- Autodisciplina y compromiso por parte de los miembros del equipo.
- Respeto y reconocimiento de las ideas de todos los miembros del equipo.

Desde antaño, en la constante búsqueda de la optimización de los recursos y la maximización de las ganancias con la menor inversión, los administradores, los estudiosos, los investigadores, han desarrollado un sin número de técnicas,

herramientas, estrategias, incluso filosofías para mejorar el desempeño organizacional, como son: JIT (justo a tiempo “Just in Time”), CT (calidad total “Total Quality”), TQC (control total de la calidad “Total Quality Control”), MRP (gerencia de requisitos de producción “Management Requirement Production”), reingeniería, círculos de calidad, grupos auto dirigidos, TPM (gerencia de producción total “Total Production Management”), los cuales algunas veces son implementados y forman parte de la organización mientras que otras sólo la utilizan mientras estos están de moda.

Y así, con el devenir del tiempo, la evolución, el desarrollo, las revoluciones en todos los ámbitos (sociales, científicos, tecnológicos e intelectuales) y con ellas la madurez y conciencia, hoy nos topamos con algo que para muchos es algo nuevo, algo novedoso, para otros es algo que no ha terminado de florecer del todo, es algo que no ha terminado de ser digerido y aceptado por muchos, sí, estoy hablando del “empoderamiento - empowerment”.

La palabra “empowerment”, proviene del verbo “toempower” y significa: dar o conceder poder; facultar, habilitar, capacitar, autorizar, dar poder de, potenciar, permitir, empoderar, otorgar el derecho o la facultad de, conferir poderes, apoderar, comisionar, entre otras acepciones. En español, no existe un vocablo equivalente. Un significado aproximado estaría dado por los términos empoderamiento, facultamiento, habilitamiento, poderización, potenciación, apoderamiento o atribución de poder. Sykes destaca el objetivo positivo implicado en el término alusivo al sentido de autonomía, sensación de control y satisfacción que alberga el sentirse con poder.

El concepto más amplio de empowerment consiste en el hecho de conceder, ceder, dar o delegar el poder, el mando y la autoridad a los subordinados y otorgarles o conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Para Lloyd y Berthelot en su libro “Desarrolle su potencial al máximo (self-empowerment), Una guía para el éxito personal” , darle empowerment a alguien, quiere decir, “que se le debe dar autoridad para tomar decisiones y actuar, sin tener que buscar aprobación cada vez” y añade que esto significa “dejar que la gente use su propia inteligencia, experiencia, intuición y creatividad, para ayudar a que la organización mejore y tenga éxito.” También significa “mantener informada a la gente e involucrarla en las operaciones de la organización” así como “escucharla y aprovechar sus ideas”.

En este mismo orden de ideas, Terry Wilson en su Manual del Empowerment, “Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores”, expresa que el empowerment “consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transmisión del poder”.

Por el otro lado, la Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior (FRIDE) nos dice: “las definiciones [de empoderamiento o empowerment] varían según las disciplinas que lo utilicen: psicología, ciencias políticas, educación, derecho o economía, entre otras”. Esto incluso puede generar visiones diametralmente opuestas de lo que es efectivamente el empoderamiento y de qué manera puede volverse viable. A modo de ejemplo, en el campo de la gestión empresarial puede entenderse que una forma de empoderar a los empleados es otorgarles la posibilidad de tomar ciertas decisiones y ser más autónomos en su trabajo. Sin embargo, esto puede ser tachado, desde otras disciplinas, por ser un pseudo-empoderamiento ya que la distribución original del poder al interior de la empresa se mantiene intacta.

2.6.3 Actitud del Directivo

En su acepción latina "Attitudine" tiene dos raíces (o dos vertientes); "Apto y "acto". La primera, relacionada con propiedad "se es apto", "se posee algo"; la

segunda con "acto", "postura", "acción". Así como el concepto "Attitudine" es un "homónimo en inglés, en castellano "actitud" ha sido siempre tomada y tenida como "acto".

En su acepción corriente, el término de actitud designa un comportamiento o la manifestación externa de un sentimiento. Históricamente la noción de actitud ha tenido innumerables formulaciones, casi tantas como especialistas se ocuparon del tema, haciendo verdad la frase de Allport, (1935): "Actualmente se pueden medir las actitudes mejor de lo que se las puede definir.

Thomas y Znaniecki, (1918) dice de actitud que "es una tendencia a la acción".

Allport, (1935) en su artículo Actitudes afirma la existencia de hasta cien definiciones, algunas de las cuales se recogen a continuación:

"La actitud denota un estado neuropsíquico de disponibilidad para la actividad mental o física". "La actitud es un grado de afecto a favor o en contra de un objeto o un valor"; y, "Las actitudes son procesos mentales individuales que determinan tanto las respuestas activas como las potenciales de cada persona en el mundo social. Como la actitud se dirige siempre hacia algún objeto se puede definir como un estado de la mente de un individuo respecto a un valor Krech y Krutchfield, (1948): es un sistema estable de evaluaciones positivas o negativas, sentimientos, emociones y tendencias de acción favorable o desfavorable respecto a objetos sociales.

Kleck&Weaton, (1957): un sistema positivo/negativo de valoraciones positivas/negativas, de estados emotivos y de tendencias a actuar en pro o en contra de un objeto social.

Katz y Stottland, (1959): es la tendencia o predisposición a evaluar.

.Fazio y Roskos-Ewoldsen, (1994): son asociaciones entre objetos actitudinales (prácticamente cualquier espectro del mundo social) y las evaluaciones de estos objetos.

Fishbein y Ajzen (1975) y Oskamp(1984) define a la actitud como una predisposición aprendida para responder de manera positiva o negativa ante un objeto de sus símbolos. Los seres humanos poseen diferentes actitudes hacia objetos o símbolos, según Hernández (1999). La discusión en materia laboral sobre la actitud de los empleados con respecto al trabajo no es un debate nuevo, pero sí relevante en términos de las necesidades de productividad de las empresas ante los retos que enfrentan en este tiempo.

Actitud, forma de motivación social que predispone la acción de un individuo hacia determinados objetivos o metas. La actitud designa la orientación de las disposiciones más profundas del ser humano ante un objeto determinado. Existen actitudes personales relacionadas únicamente con el individuo y actitudes sociales que inciden sobre un grupo de personas.

A lo largo de la vida, las personas adquieren experiencia y forman una red u organización de creencias características, entendiendo por creencia la predisposición a la acción. La actitud engloba un conjunto de creencias, todas ellas relacionadas entre sí y organizadas en torno a un objeto o situación. Las formas que cada persona tiene de reaccionar ante cualquier situación son muy numerosas, pero son las formas comunes y uniformes las que revelan una actitud determinada.

El estadounidense Gordon W. Allport definió la actitud como un estado de disposición nerviosa y mental, organizado mediante la experiencia, que ejerce un influjo dinámico u orientador sobre las respuestas que un individuo da a todos los objetos y situaciones con los que guarda relación. En este sentido, puede

considerarse la actitud como cierta forma de motivación social -de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario- que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas.

Las actitudes son sólo un indicador de la conducta, pero no la conducta en sí. Si se pretende medir actitudes, éstas deben de interpretarse como síntomas y no como hechos (Papua, 2002). Por lo tanto, las actitudes son aspectos mentales relacionados con los objetos con los que interactúa un individuo, pero no necesariamente tienen que convertirse en conducta. Las actitudes son resultado de una amplia gama de relaciones que sostenemos como seres humanos; la escuela y la educación que recibimos forman parte de estas relaciones (Blum y Taylor), 1977). Estas podrían predecir las conductas si otras influencias se minimizan, es decir, si la actitud es lo suficientemente potente como para incitar a la acción, o si alguna circunstancia hizo recordarlas. Entonces, puede haber o no una relación entre actitudes y conductas.

2.6.4 Diseño de procesos y Cuellos de Botella

Así mismo se entiende por proceso a la organización de personas, materiales, equipos y procedimientos en actividades de trabajo diseñadas para generar un resultado específico. En este contexto industrial la clásica diferenciación entre estructura (lo que hay), proceso (lo que se hace) y resultado (lo que se obtiene) se difumina y, entiende el concepto de proceso en un sentido muy amplio que engloba los aspectos estructurales y de proveedores.

El cuello de botella determina la cantidad de piezas posibles después de un determinado periodo de tiempo. Es importante identificar los cuellos de botella en los procesos de producción y sobre todo efectuar un análisis profundo en como aumentar la eficiencia en esta operación

Cuando se menciona cuellos de botella se refiere a diferentes actividades que disminuyen la velocidad de los procesos, incrementan los tiempos de espera y reducen la productividad, trayendo como consecuencia final el aumento en los costos. Los cuellos de botella producen una caída considerable de la eficiencia en un área determinada del sistema, y se presentan tanto en el personal como en la maquinaria, debido a diferentes factores como falta de preparación, entrenamiento o capacitación en el caso del personal, o la falta de mantenimiento apropiado para el caso de las máquinas y equipos.

CAPITULO III.- MARCO REFERENCIAL

3.1 Proceso donde se ubica la investigación

La investigación será realizada en el marco de agencia comercial Tapachula centro de la zona de distribución Tapachula división de distribución sureste de la comisión federal de electricidad

Esta investigación comprenderá el periodo de enero a marzo del 2014

3.2 Marco legal

Constitución Política (22 de Septiembre del 2008)

Ley federal de trabajo

Ley del seguro social

Contrato colectivo de trabajo 2012-2014

Ley federal responsabilidades administrativas de Servidores (15 de Agosto del 2006)

Ley Servicio público de Energía Eléctrica.pdf (22 de Diciembre de 1993)

Ley de Energía para el Campo (26 de Diciembre del 2006)

3.3 Marco Normativo

- A. Reglamento de la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica en materia de Aportaciones (16 de Diciembre de 2011)
- B. Reglamento de Seguridad e Higiene.doc
- C. Manual de procedimientos administrativos capitulo 100
- D. Procedimiento para nivel de desempeño
- E. Reglamento ley del IMSS
- F.

CAPÍTULO IV – Marco Metodológico

4.1 Definición del tipo de Investigación

Se establecerá un tipo de investigación que manifiesta que el diseño de la investigación es una guía que se revisa, se ajusta, de acuerdo con las características que impone la realidad concreta. Determina hasta dónde se puede llegar en el desarrollo del trabajo científico. El diseño de investigación no sustituye a la investigación misma; aquél es parte de ésta y sirve para guiar el trabajo por sendas fecundas para la ciencia. (Raúl Rojas Soriano)

La selección y delimitación del tema, así como los demás procesos de investigación, van a estar condicionados por el tipo de investigación que se realiza. En términos generales, se pueden clasificar en dos grandes grupos:

Académica: Que se lleva a cabo en Instituciones de educación
Dependencias de sectores públicos y privados: Empresariales

De lo anterior aplicar esta investigación en dependencia de sector público. De tipo:

- a) Transversal
- b) No experimental
- c) Descriptiva

Se hará una investigación Básica la cual amplían el cuerpo de conocimiento y desarrollan un cuerpo de trabajo en una ciencia concreta. Permiten adquirir conocimientos nuevos y generales, promovidos por el razonamiento intelectual del sujeto que investiga (Carlos Rincón Ramírez ,2012)

La función de los de los objetivos que se pretenden alcanzar se realizará en un periodo en que se capta la información, pudiendo ser Prospectivo: Toda la información se recogerá, de acuerdo con los criterios del investigador y para los fines de investigación, de acuerdo a la evolución del fenómeno estudiado. Será Transversal porque se medirán las variables en ocasiones o las variables involucradas implica seguimiento, para estudiar la evolución de las unidades en el tiempo , de acuerdo a la comparación de la poblaciones se realizara comparativo , donde existe dos o más poblaciones y donde se quieren comparar algunas variables para constatar una o varias hipótesis. De acuerdo a la interferencia del investigador en el fenómeno se realizara de manera descriptiva que detalla las características de las variables dentro de una situación, describe los fenómenos asociados con la población bajo estudio y estima las proporciones de esa población. Se puede decir que es un problema relacionado con la población y su descripción en términos de edades, sexo, profesión, nivel de ingresos, estado civil, ubicación, vivienda, salud y otros aspectos.(Maurice Eyssautier de la Mora)

Propuestas privadas dentro de la empresa. Estas propuestas se originan en el interior de la compañía y están destinadas a que las utilice la administración de la organización. Esas propuestas casi siempre son las más breves y menos complejas. Un memorándum breve quizá sea lo único que se necesite para iniciar un proyecto de investigación. (DuaneDavis)

4.2 Preguntas de investigación:

- 1.-¿Qué factores son los que impactan en los cuellos de botella para la toma de decisiones del agente comercial?
- 2.-¿Cuáles de las habilidades directivas coadyuvan en el cumplimiento de los programa de actividades del agente comercial?

3.-¿Qué aspectos relativos a la mano de obra se requiere atender para propiciar la disminución de los cuellos de botella?

4.3 Hipótesis o Supuestos de Investigación

La falta de empoderamiento, liderazgo, y no contar con un programa de actividades son los factores que provocan los cuello de botella.

Las habilidades directivas que coadyuvan en la administración del tiempo son el manejo de planes de trabajo y la supervisión de procesos.

Las competencias laborales y atributos del recurso humano que se relacionan con los cuellos de botella en el cumplimiento del programa de actividades

VARIABLE	DEFINICION		DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
	CONCEPTUAL	OPERACIONAL			
Empoderamiento	<p>Es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo</p> <p>http://www.monografias.com</p>	<p>Mandos medios y superiores que dan el empoderamiento así como frecuencia acumulada de subordinados que opinan que si les dan empoderamiento</p>	<p>Autonomía</p> <p>iniciativa propia</p> <p>delegación</p>	<p>Totalmente de acuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Indeciso</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Totalmente en desacuerdo</p>	<p>1.-las decisiones que tomo son influenciadas invariablemente por mi jefe</p> <p>2.- cuando se presenta un problema presento soluciones en base a la confianza que me dan.</p> <p>3.- Mi jefe distribuye el trabajo conforme a mis capacidades</p>
Liderazgo	<p>El término liderazgo existe en muchas lenguas. En el antiguo Egipto ya se hablaba de liderazgo y seguidores. En griego y latín, la palabra liderazgo se deriva del verbo actuar. "Archein": gobernar y "Prattein": alcanzar, que corresponde al verbo en latín "ajere": mover</p>	<p>Mandos medios y superiores</p>	<p>La empatía</p> <p>Confianza</p> <p>motivación</p>	<p>Totalmente de acuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Indeciso</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Totalmente en desacuerdo</p>	<p>4.- pienso que mi jefe predica con el ejemplo</p> <p>5.- Siento libertad para expresar a mi jefe mis resultados</p> <p>6.- mi jefe me distingue cuando logro los objetivos esperados</p> <p>7.- mi jefe me da la confianza para desempeñar mi trabajo y toma de decisiones.</p>

<p>Administración del tiempo</p>	<p>Aquel que prepara las cosas que tiene que hacer durante el día, y luego se atiene a ese plan, lleva consigo el hilo que le guiará a través del laberinto de una vida ocupada http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1917-la-administracion-del-tiempo.html</p>	<p>Mandos medios y superiores , así como el cumplimiento de los programas de de trabajo</p>	<p>Planeación Organización Instrumental de trabajo</p>	<p>Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo Totalmente en desacuerdo</p>	<p>8.- Realizo y doy cumplimiento a mi programa de actividades en tiempo y forma 9.- mi trabajo me permite dedicar suficiente tiempo a mi familia 10.- las herramientas y equipo de trabajo son las adecuadas para realizar en tiempo y forma mis actividades.</p>
----------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.4 Alcance de la Investigación

Se pretenden tener un estudio descriptivo: que detalla las características de las variables dentro de una situación, describe los fenómenos asociados con la población bajo estudio y estima las proporciones de esa población. Se puede decir que es un problema relacionado con la población y su descripción en términos de edades, sexo, profesión, nivel de ingresos, estado civil, ubicación, vivienda, salud y otros aspectos.(Maurice Eyssautier de la Mora).

Así como se tiene un alcance de investigación básica que nos permitirá conocer y explicar los fenómenos de la realidad natural y social, por lo que tiene como eje la formulación de una o varias hipótesis.(Arturo Pacheco Espejel / Ma. Cristina Cruz Estrada)

4.5 Ubicación y Delimitación del Tema

La ubicación se realiza en la zona de distribución Tapachula, limitándonos la investigación en la agencia comercial Tapachula centro, agente comercial, oficinistas comerciales y linieros comerciales.

4.6 Pasos desarrollados al efectuar la investigación.

4.6.1 Resultados obtenidos en variables de perfil

EDAD

Grupos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	22	1	6.7	6.7	6.7
	23	2	13.3	13.3	20.0
	25	1	6.7	6.7	26.7
	29	1	6.7	6.7	33.3
	30	2	13.3	13.3	46.7
	33	1	6.7	6.7	53.3
	35	2	13.3	13.3	66.7
	39	1	6.7	6.7	73.3
	41	1	6.7	6.7	80.0
	46	1	6.7	6.7	86.7
	47	1	6.7	6.7	93.3
	51	1	6.7	6.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

El 53% se encuentra entre 22 y 33 años

En ese cuadro podemos identificar que el 53% de nuestro personal encuestado se encuentra en una edad promedio entre 22 y 33 años.

Los años adultos tienen un gran potencial de desarrollo intelectual, emocional y aún físico. Los avances importantes ocurren durante temprana edad adulta (definida arbitrariamente como el periodo entre los 20 y los 40 años de edad) a través de la edad media (considerada aquí de los 40 a los 65) y a través de los últimos años de la vida adulta (a los 65 y después).

ANTIGUEDAD EMPRESA

N	Válidos	15
	Perdidos	0
Media		7.20
Mediana		4.00
Moda		2(a)
Desv. típ.		7.002
Varianza		49.029
Mínimo		1
Máximo		23
Suma		108

a Existen varias modas.
Se mostrará el menor de los valores.

ANTIGUEDAD EMPRESA		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	6.7	6.7	6.7
	2	3	20.0	20.0	26.7
	3	3	20.0	20.0	46.7
	4	1	6.7	6.7	53.3
	5	1	6.7	6.7	60.0
	6	1	6.7	6.7	66.7
	8	1	6.7	6.7	73.3
	12	1	6.7	6.7	80.0
	13	1	6.7	6.7	86.7
	21	1	6.7	6.7	93.3
	23	1	6.7	6.7	100.0

	Total	15	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

El 53% tiene entre 1 y 4 años de antigüedad

En la graficas anteriores nos da como muestra que un 53% del personal es relativamente nuevo en la empresa .

En estas dos tablas se pueden analizar La situación de que la antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva. Entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona en su trabajo. Además que se está más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta en esta empresa entre mayor antigüedad menos productivo se va haciendo el personal ya que cuando obtienen una base que les garantiza lo laboral se presenta este fenómeno.

Mas no es así con el personal de menos años de antigüedad por la misma necesidad es un personal más productivo, proactivo y participativo en la tareas encomendadas que se les asignan.

Tabla de contingencia EDAD * GENERO

			GENERO		Total
			MASCULINO	FEMENINO	
EDAD	22	Recuento	0	1	1
		% del total	.0%	6.7%	6.7%
	23	Recuento	2	0	2
		% del total	13.3%	.0%	13.3%
	25	Recuento	1	0	1
		% del total	6.7%	.0%	6.7%
	29	Recuento	1	0	1
		% del total	6.7%	.0%	6.7%
	30	Recuento	0	2	2
		% del total	.0%	13.3%	13.3%
	33	Recuento	1	0	1

		% del total	6.7%	.0%	6.7%
35	Recuento		2	0	2
	% del total		13.3%	.0%	13.3%
39	Recuento		1	0	1
	% del total		6.7%	.0%	6.7%
41	Recuento		0	1	1
	% del total		.0%	6.7%	6.7%
46	Recuento		1	0	1
	% del total		6.7%	.0%	6.7%
47	Recuento		1	0	1
	% del total		6.7%	.0%	6.7%
51	Recuento		0	1	1
	% del total		.0%	6.7%	6.7%
Total	Recuento		10	5	15
	% del total		66.7%	33.3%	100.0%

Este cuadro nos identifica que un 66.7% es personal masculino estando entre las edades de 23 a 47 años de edad, caso contrario el 33.3% del personal es femenino entre las edades de 41 a 51 años

Tabla de contingencia EDAD * ANTIGUEDAD EMPRESA

			ANTIGUEDAD EMPRESA										Total		
			1	2	3	4	5	6	8	12	13	21	23	1	
EDAD	22	Recuento	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
		% del total	.0%	.0%	6.7%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	6.7%
	23	Recuento	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
		% del total	6.7 %	6.7%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	13.3%
	25	Recuento	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
		% del total	.0%	.0%	.0%	.0%	6.7 %	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	6.7%
	29	Recuento	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
		% del total	.0%	.0%	6.7%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	6.7%
	30	Recuento	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
		% del total	.0%	6.7%	.0%	.0%	.0%	6.7 %	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	13.3%
	33	Recuento	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
		% del total	.0%	.0%	.0%	6.7%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	6.7%
	35	Recuento	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2
		% del total	.0%	6.7%	.0%	.0%	.0%	.0%	6.7 %	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	13.3%
	39	Recuento	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
		% del total	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	6.7 %	.0%	.0%	.0%	.0%	6.7%
	41	Recuento	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
		% del total	.0%	.0%	6.7%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	6.7%

	46	Recuento	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	
		% del total	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	6.7 %	.0%	.0%	6.7%
	47	Recuento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
		% del total	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	6.7 %	6.7%
	51	Recuento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
		% del total	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	6.7 %	.0%	6.7%
Total	Recuento	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	
	% del total	6.7 %	20.0%	20.0%	6.7%	6.7 %	6.7 %	6.7 %	6.7 %	6.7 %	6.7 %	6.7 %	6.7 %	100.0 %	

Este cuadro nos representa en cuanto a la antigüedad dentro de la empresa estando 2 a 3 años de antigüedad el 40 %, y un colaborador 13.4% del personal se encuentra igual o mayor de 20 años de servicios

Tabla de contingencia PUESTO ACTUAL * 1.- las decisiones que tomo son influenciadas invariablemente por mi jefe

			1.- las decisiones que tomo son influenciadas invariablemente por mi jefe					Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Puesto actual	Liniero comercial	Recuento	1	1	0	3	2	7
		% del total	6.7%	6.7%	.0%	20.0%	13.3%	46.7%
	Oficinista comercial	Recuento	0	2	1	2	0	5
		% del total	.0%	13.3%	6.7%	13.3%	.0%	33.3%
	Supervisor en construcción	Recuento	0	1	0	0	1	2
		% del total	.0%	6.7%	.0%	.0%	6.7%	13.3%
	Encargado de sección	Recuento	0	0	0	1	0	1
		% del total	.0%	.0%	.0%	6.7%	.0%	6.7%
	Total	Recuento	1	4	1	6	3	15
		% del total	6.7%	26.7%	6.7%	40.0%	20.0%	100.0%

El 40% del personal manifestó que se encuentra en desacuerdo en que sus propias decisiones son influenciadas por su jefe por lo que, aseveran que realmente ellos toman sus propias decisiones.

Lo anterior nos puede dar una pauta de que se ejerce un liderazgo mas coercitivo basado en la teoría x de Douglas Macgregor.

Tabla de contingencia PUESTO ACTUAL * 2.- cuando se presenta un problema presento soluciones en base a la confianza que me dan

			2.- cuando se presenta un problema presento soluciones en base a la confianza que me dan				Total
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	No contesto	
PUESTO ACTUAL	Liniero comercial	Recuento	1	3	2	1	7
		% del total	6.7%	20.0%	13.3%	6.7%	46.7%
	Oficinista comercial	Recuento	3	2	0	0	5
		% del total	20.0%	13.3%	.0%	.0%	33.3%
	Supervisor en construcción	Recuento	1	1	0	0	2
		% del total	6.7%	6.7%	.0%	.0%	13.3%
	Encargado de sección	Recuento	0	1	0	0	1
		% del total	.0%	6.7%	.0%	.0%	6.7%
	Total	Recuento	5	7	2	1	15
		% del total	33.3%	46.7%	13.3%	6.7%	100.0%

La tabla anterior nos muestra que el 46% manifiesta que cuentan con la capacidad para resolver problemas a través de soluciones que permitan dar resultados.

Tabla de contingencia PUESTO ACTUAL * 3.- Mi jefe distribuye el trabajo conforme a mis capacidades

			3.- mi jefe distribuye el trabajo conforme a mis capacidades				total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	
puesto actual	liniero comercial	recuento	2	2	1	2	7
		% del total	13.3%	13.3%	6.7%	13.3%	46.7%
	oficinista comercial	recuento	3	0	2	0	5
		% del total	20.0%	.0%	13.3%	.0%	33.3%
	supervisor en construcción	recuento	0	2	0	0	2
		% del total	.0%	13.3%	.0%	.0%	13.3%
	encargado de sección	recuento	1	0	0	0	1
		% del total	6.7%	.0%	.0%	.0%	6.7%
	total	recuento	6	4	3	2	15
		% del total	40.0%	26.7%	20.0%	13.3%	100.0%

El 40% manifestó que las actividades de cada uno de los colaboradores son acordes a sus capacidades.

Tabla de contingencia PUESTO ACTUAL * 4.- pienso que mi jefe predica con el ejemplo

			4.- pienso que mi jefe predica con el ejemplo					total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	indeciso	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	
puesto actual	liniero comercial	recuento	0	6	1	0	0	7
		% del total	.0%	40.0%	6.7%	.0%	.0%	46.7%
	oficinista comercial	recuento	1	2	1	1	0	5
		% del total	6.7%	13.3%	6.7%	6.7%	.0%	33.3%
	supervisor en construcción	recuento	0	0	0	1	1	2
		% del total	.0%	.0%	.0%	6.7%	6.7%	13.3%
	encargado de sección	recuento	0	0	0	0	1	1
		% del total	.0%	.0%	.0%	.0%	6.7%	6.7%
	total	recuento	1	8	2	2	2	15
		% del total	6.7%	53.3%	13.3%	13.3%	13.3%	100.0%

El 53.3% estuvo completamente de acuerdo que su jefe (agente comercial) predica con ejemplo.

Tabla de contingencia PUESTO ACTUAL * 5.- Siento libertad para expresar a mi jefe mis resultados

			5.- siento libertad para expresar a mi jefe mis resultados				total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	indeciso	en desacuerdo	
puesto actual	liniero comercial	recuento	3	2	1	1	7
		% del total	20.0%	13.3%	6.7%	6.7%	46.7%
	oficinista comercial	recuento	3	2	0	0	5
		% del total	20.0%	13.3%	.0%	.0%	33.3%
	supervisor en construcción	recuento	1	1	0	0	2
		% del total	6.7%	6.7%	.0%	.0%	13.3%
	encargado de sección	recuento	1	0	0	0	1
		% del total	6.7%	.0%	.0%	.0%	6.7%
	total	recuento	8	5	1	1	15
		% del total	53.3%	33.3%	6.7%	6.7%	100.0%

El 53% de los colaboradores manifestó estar totalmente de acuerdo en sentirse en libertad para expresar sus opiniones, sin que el jefe inmediato se lo impida , solo un 6% manifestó estar en desacuerdo.

Tabla de contingencia PUESTO ACTUAL * 6.- mi jefe me distingue cuando logro los objetivos esperados

			6.- mi jefe me distingue cuando logro los objetivos esperados					total
			de acuerdo	indeciso	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no contesto	
puesto actual	liniero comercial	recuento	3	2	1	0	1	7
		% del total	20.0%	13.3%	6.7%	.0%	6.7%	46.7%
	oficinista comercial	recuento	2	0	1	1	1	5
		% del total	13.3%	.0%	6.7%	6.7%	6.7%	33.3%
	supervisor en construcción	recuento	1	0	0	1	0	2
		% del total	6.7%	.0%	.0%	6.7%	.0%	13.3%
	encargado de sección	recuento	0	0	1	0	0	1
		% del total	.0%	.0%	6.7%	.0%	.0%	6.7%
	total	recuento	6	2	3	2	2	15
		% del total	40.0%	13.3%	20.0%	13.3%	13.3%	100.0%

En esta tabla el 40% de los colaboradores manifestaron estar de acuerdo que su jefe inmediato los distingue y/o reconocen cuando logran sus objetivos esperados.

Tabla de contingencia PUESTO ACTUAL * 7.- mi jefe me da la confianza para desempeñar mi trabajo y toma de decisiones

			7.- mi jefe me da la confianza para desempeñar mi trabajo y toma de decisiones				total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	indeciso	en desacuerdo	
puesto actual	liniero comercial	recuento	1	4	1	1	7
		% del total	6.7%	26.7%	6.7%	6.7%	46.7%
	oficinista comercial	recuento	3	2	0	0	5
		% del total	20.0%	13.3%	.0%	.0%	33.3%
	supervisor en construcción	recuento	1	1	0	0	2
		% del total	6.7%	6.7%	.0%	.0%	13.3%
	encargado de sección	recuento	0	1	0	0	1
		% del total	.0%	6.7%	.0%	.0%	6.7%
	total	recuento	5	8	1	1	15
		% del total	33.3%	53.3%	6.7%	6.7%	100.0%

Tabla de contingencia PUESTO ACTUAL * 8.- Realizo y doy cumplimiento a mi programa de actividades en tiempo y forma

			8.- realizo y doy cumplimiento a mi programa de actividades en tiempo y forma			total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	
puesto actual	liniero comercial	recuento	5	2	0	7
		% del total	33.3%	13.3%	.0%	46.7%
	oficinista comercial	recuento	3	2	0	5
		% del total	20.0%	13.3%	.0%	33.3%
	supervisor en construcción	recuento	0	1	1	2
		% del total	.0%	6.7%	6.7%	13.3%
	encargado de sección	recuento	0	1	0	1
		% del total	.0%	6.7%	.0%	6.7%
	total	recuento	8	6	1	15
		% del total	53.3%	40.0%	6.7%	100.0%

Tabla de contingencia PUESTO ACTUAL * 9.- mi trabajo me permite dedicar suficiente tiempo a mi familia

			9.- mi trabajo me permite dedicar suficiente tiempo a mi familia					total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	indeciso	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	
puesto actual	liniero comercial	recuento	4	3	0	0	0	7
		% del total	26.7%	20.0%	.0%	.0%	.0%	46.7%
	oficinista comercial	recuento	1	1	0	2	1	5
		% del total	6.7%	6.7%	.0%	13.3%	6.7%	33.3%
	supervisor en construcción	recuento	0	0	0	0	2	2
		% del total	.0%	.0%	.0%	.0%	13.3%	13.3%
	encargado de sección	recuento	0	0	1	0	0	1
		% del total	.0%	.0%	6.7%	.0%	.0%	6.7%
	total	recuento	5	4	1	2	3	15
		% del total	33.3%	26.7%	6.7%	13.3%	20.0%	100.0%

El 66% de los colaboradores manifestaron estar totalmente de acuerdo y de acuerdo que la empresa les da el suficiente tiempo para dedicarle tiempo a su familia, pero un 33.3% dijo lo contrario que está en desacuerdo y totalmente desacuerdo para estar con la familia.

Tabla de contingencia EDAD * 10.- las decisiones que tomo son influenciadas invariablemente por mi jefe

			1.- las decisiones que tomo son influenciadas invariablemente por mi jefe					total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	indeciso	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	
Edad	22	recuento	0	0	0	1	0	1
		% del total	.0%	.0%	.0%	6.7%	.0%	6.7%
	23	recuento	0	0	0	0	2	2
		% del total	.0%	.0%	.0%	.0%	13.3%	13.3%
	25	recuento	0	0	0	0	1	1
		% del total	.0%	.0%	.0%	.0%	6.7%	6.7%
	29	recuento	1	0	0	0	0	1
		% del total	6.7%	.0%	.0%	.0%	.0%	6.7%
	30	recuento	0	1	1	0	0	2
		% del total	.0%	6.7%	6.7%	.0%	.0%	13.3%
	33	recuento	0	0	0	1	0	1
		% del total	.0%	.0%	.0%	6.7%	.0%	6.7%
	35	recuento	0	1	0	1	0	2
		% del total	.0%	6.7%	.0%	6.7%	.0%	13.3%
	39	recuento	0	1	0	0	0	1
		% del total	.0%	6.7%	.0%	.0%	.0%	6.7%
	41	recuento	0	0	0	1	0	1
		% del total	.0%	.0%	.0%	6.7%	.0%	6.7%

	46	recuento	0	0	0	1	0	1
		% del total	.0%	.0%	.0%	6.7%	.0%	6.7%
	47	recuento	0	0	0	1	0	1
		% del total	.0%	.0%	.0%	6.7%	.0%	6.7%
	51	recuento	0	1	0	0	0	1
		% del total	.0%	6.7%	.0%	.0%	.0%	6.7%
total	recuento	1	4	1	6	3	15	
	% del total	6.7%	26.7%	6.7%	40.0%	20.0%	100.0%	

En esta tabla se manifiesta que el 40% de los colaboradores están en desacuerdo, que realmente todos y cada uno de ellos toma sus propias decisiones sin que el jefe inmediato influya en ellas.

CONCLUSIONES

Los Seres humanos que integramos esta empresa Comisión Federal de Electricidad División Sureste Zona de Distribución Tapachula estamos tomando cada día un papel más importante en el crecimiento de ella. Actualmente, los avances tecnológicos son utilizados por todas las empresas, los activos fijos así como el crecimiento de nuestra infraestructura son accesibles a todas por igual, la diferencia importante lo establecemos nosotros como personal, que es lo único que no debe ser canjeable. Siendo nosotros el recurso humano que planificando objetivos que sean medibles, y cada acción que se tome influirá directa o indirectamente al fortalecimiento, la motivación, fidelidad de cada uno de nosotros en la empresa.

Así mismo el objetivo del presente estudio puede determinar que uno de los factores que impactan en los cuellos de botella que afectan a la toma de decisiones del agente comercial es la falta de capacitación y la distribución de carga de trabajo que no permita llevar un orden en cada una de las actividades del personal de la agencia comercial Tapachula Chiapas.

Nuestra hipótesis de cuáles son las habilidades directivas que se relacionan con el cumplimiento del programa de actividades del agente comercial, está en consideración a que si nuestra empresa se considera exitosa, hoy en día tiende a generar esquemas de poder compartido donde todo el personal (Jefe departamento comercial, Supervisores, Agente comercial y jefes de sección, oficinistas comerciales y linieros comerciales) somos responsables del destino de nuestra comisión federal de electricidad. Sin embargo, solamente aquellas Agencias comerciales que tengan un adecuado grado de madurez en el ejercicio directivo que le permita al agente comercial ejercer su autoridad, poder y decisión, podrán transferir a su equipo de trabajo estos atributos y/o cualidades.

Otra hipótesis que nos planteamos fue la de determinar las cuales son las competencias laborales y atributos del recurso humano que se relacionan con los cuellos de botella en el cumplimiento del programa de actividades; la influencia que tienen las acciones que se toman en la empresa en el rendimiento de los empleados que ahora debemos ser más productivos , nuestra empresa de servicio en su fase de vida en etapa de maduración y cambios nacionales nos debemos plantear cómo será el actuar para poder mantenernos en el mercado , porque en caso contrario los competidores en el 2016 ocasionaran que nuestra comisión federal de electricidad vaya perdiendo usuarios, ventas y productos. Uno de los principales objetivos de nuestra empresa es optimizar la rentabilidad de ella a través del activo laboral. En el entendido que quienes harán la diferencia en ella, influyendo así en la satisfacción de nuestros clientes, lo cual es fundamental para ella. Debemos tomar acciones necesarias para mejorar el rendimiento, productividad y aumentar los talentos de nuestro personal, preparándolos para cubrir puestos claves ya sea por necesidad de reemplazos o por los cambios estructurales que estamos viviendo hoy en día en esta empresa para intentar un nuevo crecimiento de ella y así volver nuevamente a la fase del ciclo de vida de crecimiento.

RECOMENDACIONES

Las empresas exitosas tienden hoy en día a generar esquemas de poder compartido en donde el personal es corresponsable del destino de su empresa. Sin embargo solo las organizaciones que tengan un grado de madurez que les permita ejercer autoridad, poder y decisión, podrán conferir a su personal estos atributos de empoderamiento.

Creo que es necesario realizar equipos de trabajo donde exista el facultamiento para el personal Sindicalizado, ya que se convierte en la herramienta estratégica que fortalecerá nuestra empresa en estos cambios que se observan con LA REFORMA ENERGETICA en donde el que hacer del liderazgo de cada uno de nosotros que integramos esta Comisión Federal de Electricidad da sentido al trabajo en equipo y que permitirá que realmente nos hagamos personal productivo desde una filosofía motivacional con la perspectiva humana y nos convirtamos en un sistema radicalmente funcional. Con el facultamiento llenaremos todos esos huecos que quedaban en los esquemas de desarrollo humano, haciendo así equipos de trabajo con resultados productivos que lleven a nuestra CFE como una empresa productiva del estado al mercado nacional teniendo la fidelidad de nuestro personal y clientes externos con la competencia al momento que se abra en el año 2016 el mercado eléctrico en nuestro País.

BIBLIOGRAFIA

Dra. Paula Bedregal Garcia, p. 8. (25 de 11 de 2010). el temor y la culpa en las decisiones éticas en medicina. chile, chile , chile: pontifica universidad catolica de chile .

Anglas, m. (2013). evaluacion de proceso para la toma de desiciones . *blog* , 25.

Anonymous, b. (noviembre de 2013).

<http://www.sohuman.mx/blog/teor%3%adas-sobre-el-clima-laboral>. obtenido de <http://www.sohuman.mx/blog/teor%3%adas-sobre-el-clima-laboral>

Antioquia, c. d. (s.f.).

http://herramientas.camaramed.org.co/temas/administraci%3%b3n/metodos_para_resolucion_de_conflictos_laborales.aspx. obtenido de http://herramientas.camaramed.org.co/temas/administraci%3%b3n/metodos_para_resolucion_de_conflictos_laborales.aspx

autor, s. (12 de mayo de 2013). http://descuadrando.com/habilidades_directivas. obtenido de http://descuadrando.com/habilidades_directivas

cabrera, s. s. (s.f.). *la genesi y*<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/ssc/1a.htm>.

casellas, j. (publicado el 10-08-2009 , por y. blanco. madrid). convierte a su equipo en galáctico. *expansion* , 2.

clausse, a. organizacion de quipos de trabajo de investigacion y desarrollo. en a. clusse. tandil, argentina: isistan, facultad de ciencias exactas universidad del centro.

duque, g. a. (23 de enero de 2014). *universidad nacional de colombia* . obtenido de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/contenidos/capitulo1/pages/1.2/121conceptos_autores.htm

*el buen lider*2012comitan, chiapas grillas

freud, s. (s.f.). <http://www.monografias.com/trabajos23/manejo-conflicto/manejo-conflicto.shtml#ixzz2jrbuf9b5>. obtenido de

<http://www.monografias.com/trabajos23/manejo-conflicto/manejo-conflicto.shtml#ixzz2jrbuf9b5>

<http://www.sohuman.mx/blog/teor%C3%ADas-sobre-el-clima-laboral>. (s.f.).

miramontes, m. d. (2010). ¿qué es la administración del tiempo? . *crece* , 2.

moya, c. g. (s.f.). obtenido de <http://www.leonismoargentino.com.ar/inst219.htm>:
<http://www.leonismoargentino.com.ar/inst219.htm>

moya, c. g. (s.f.). <http://www.leonismoargentino.com.ar/inst219.htm>. obtenido de
maría escat cortés: <http://www.leonismoargentino.com.ar/inst219.htm>

navarro, r. e. (s.f.). <http://www.eumed.net/>.

pearson, m. k. (2001). sociología de las organizaciones. una introducción al
comportamiento organizacional' . *los recursos humanos* , 1.

salud, o. m. (2007). creacion de equipos . *organizacion mundial de la salud* ,
ginebra , 20.

sandy schuman (editor). the iaf handbook of group facilitation: best practices from
the leading organization in facilitation. jossey-bass, 2. i.-7.-7.-x. (s.f.). *wikipedia, la
enciclopedia libre*. obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/toma_de_decisiones

sarmiento, j. (2007). los desafíos de la globalización . en j. sarmiento. venezuela,.

serrate, d. c.-f. (s.f.).

wikipedia, l. e. (s.f.). http://es.wikipedia.org/wiki/toma_de_decisiones. obtenido de
http://es.wikipedia.org/wiki/toma_de_decisiones