



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

**ESCUELA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES**

**"CAMBIO DE CLIMA LABORAL CON LA AYUDA DE LA PROGRAMACIÓN  
NEUROLINGÜÍSTICA"**

Caso que presenta

**MÓNICA DÁVALOS ROMO**

Para obtener el grado de MAESTRÍA EN DESARROLLO Y DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios ante la Secretaría de Educación Pública número 20081719 de fecha 08 de septiembre de 2008.

**DIRECTOR DEL CASO  
MTRO. EDUARDO INFANTE PRIEGO**

Aguascalientes, Ags., Septiembre de 2014

## Contenido

1. <b><u>Introducción</u></b> .....	5
1.1 <b><u>Antecedentes del caso</u></b> .....	8
1.1.1 <b><u>Descripción de la industria. Franquicia Pemex</u></b> .....	8
1.1.2 <b><u>Aproximación al ambiente laboral en el Estado de Aguascalientes</u></b> .....	12
1.1.3 <b><u>Ambiente laboral. Estudio de caso</u></b> .....	15
2. <b><u>Planteamiento del problema</u></b> .....	20
2.1 <b><u>Elementos empíricos en el estudio de caso: Observación y Método de Nube</u></b> ....	20
2.2 <b><u>Variables intervinientes</u></b> .....	23
2.3 <b><u>Agentes involucrados</u></b> .....	24
3. <b><u>Referencias teóricas</u></b> .....	25
3.1 <b><u>Características generales de las PyME</u></b> .....	26
3.2 <b><u>Clima laboral</u></b> .....	26
3.3 <b><u>Teoría de Restricciones</u></b> .....	28
3.3.1 <b><u>Construyendo y evaporando las nubes del conflicto</u></b> .....	29
3.4 <b><u>Programación Neurolingüística (PNL)</u></b> .....	32
3.4.1 <b><u>Componentes básicos de las intervenciones con PNL</u></b> .....	34
3.4.2 <b><u>Algunas técnicas empleadas en la PNL</u></b> .....	35
4. <b><u>Diagnóstico general</u></b> .....	43
4.1 <b><u>Análisis situacional</u></b> .....	43
4.1.1 <b><u>Área personal</u></b> .....	44
4.1.2 <b><u>Área empresarial</u></b> .....	45
4.1.3 <b><u>Área con jefe</u></b> .....	46
4.1.4 <b><u>Área entre compañeros</u></b> .....	47
5. <b><u>Propuestas de solución</u></b> .....	48
5.1 <b><u>Alternativas y escenarios posibles de solución a través de la Rueda de la Vida</u></b> .....	49
5.2 <b><u>Alternativas y escenarios posibles de solución a través de técnicas de reencuadre</u></b> .....	53
5.2.1 <b><u>¿Te atreves a soñar?</u></b> .....	53
5.2.2 <b><u>Aprender a ser felices</u></b> .....	55
5.2.3 <b><u>Piensa diferente</u></b> .....	55
5.2.4 <b><u>La felicidad</u></b> .....	56
5.3 <b><u>Proceso de las sesiones realizadas</u></b> .....	56
5.4 <b><u>Argumentación de la alternativa elegida</u></b> .....	57

6. <u>Conclusiones</u> .....	59
6.1 <u>Reflexión de caso</u> .....	61
6.2 <u>Reflexión de aprendizaje</u> .....	62
<u>Referencias</u> .....	65
Anexos .....	67

Biblioteca UP Bonaterra

## Lista de tablas y figuras

### Tablas

<a href="#">Tabla 1</a>	Estilos de aprendizaje (visual, auditivo y kinestésico) y su vinculación con el cuerpo humano .....	36
<a href="#">Tabla 2</a>	Resultados obtenidos en el área personal .....	44
<a href="#">Tabla 3</a>	Resultados obtenidos en el área empresarial .....	45
<a href="#">Tabla 4</a>	Resultado obtenidos en el área relación con jefe .....	46
<a href="#">Tabla 5</a>	Resultados obtenidos en el área de relación entre compañeros .....	47

### Figuras

<a href="#">Figura 1</a>	Organigrama de una Estación de Servicio .....	10
<a href="#">Figura 2</a>	Tipo de cultura empresarial en el Estado de Aguascalientes .....	14
<a href="#">Figura 3</a>	Análisis a través del Método Nube en la Estación de Servicio .....	23
<a href="#">Figura 4</a>	Imagen didáctica de la Rueda de la Vida .....	41
<a href="#">Figura 5</a>	Rueda de la Vida: Participante 1 .....	51
<a href="#">Figura 6</a>	Rueda de la Vida: Participante 2 .....	51
<a href="#">Figura 7</a>	Rueda de la Vida: Participante 3 .....	52
<a href="#">Figura 8</a>	Rueda de la Vida: Participante 4 .....	52
<a href="#">Figura 9</a>	Rueda de la Vida: Participante 5 .....	53

## 1. Introducción

Independientemente del tipo de organización, todas se caracterizan por ser un grupo de personas con responsabilidades específicas a su cargo, que actúan para alcanzar objetivos en común. Todas tienen un propósito, una estructura y si hablamos de organización, indudablemente hacemos mención de una cantidad determinada y variada de personal. La interacción de estos tres elementos produce, inevitablemente, patrones diversos y específicos en las relaciones de los involucrados, lo que algunos autores denominan clima laboral.

Siguiendo esta misma tónica, Gan y Berbel (2007) sugieren que el clima laboral se compone de la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente (la cultura, el entorno, el ambiente moral, las situaciones laborales), así como los aspectos psicológicos del mismo individuo. No es difícil suponer, por tanto, que en el comportamiento de un trabajador no sólo se involucran los factores organizacionales, sino también los aspectos personales, actividades, interacción y percepción que se tenga de todos estos factores. De ahí que el clima laboral refleja la complejidad de la interacción entre las características personales y organizacionales, y se propongan varias herramientas prácticas como alternativas para mejorar el clima laboral. Por ejemplo, programas sobre Inteligencia Emocional (IE), la Práctica de Coaching y la Programación Neurolingüística (PNL), siendo esta última, la herramienta empleada en este estudio de caso.

La PNL conjuga la técnica, el arte y la ciencia en búsqueda de la excelencia a partir del conocimiento de las estructuras y formas de comunicación. En cuanto a la técnica, se refiere a que a través de instrumentos o herramientas concretas, se busca explorar las

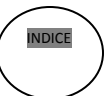
conductas que se presentan en los miembros del grupo ya que se detectan la falta de claridad y enfoque en su trabajo, no ven claro el futuro, y por ende, no se establecen metas retadoras, desmotivándose laboralmente y así generando la falta de comunicación. Por otro lado, se considera un arte, porque cada uno da su toque único personal y de estilo a lo que esté haciendo, y esto nunca se puede expresar con palabras o técnicas; y es una ciencia, porque hay un método y un proceso para descubrir los modelos empleados por individuos sobresalientes en un campo para obtener resultados sobresalientes (O'Connor y Seymour, 2007).

Tradicionalmente las Pequeñas y medianas empresas (PyME) o empresas familiares no han podido acceder a los beneficios de Coaching o PNL como lo han hecho las organizaciones de mayor tamaño. Esto obedece a diversas causas, entre las cuales destacan: la escasez de recursos financieros, el desconocimiento de la materia, limitado el nivel cultural o formación académica de los dueños y la falta de experiencia al hacer empresa. A cambio, sólo se ha optado por tener algunas consultorías para atacar los problemas que se presentan en el momento, contando solamente con los profesionistas encargados de los departamentos claves de la empresa. De ahí la necesidad de utilizar estas técnicas, con el objetivo de disminuir las crisis del ambiente laboral y que son comunes en todos los niveles de mando u operación de las organizaciones.

Por lo anterior, no es difícil considerar que la PNL es una buena herramienta para identificar, modificar y hacer más efectivas las conductas, intentando que todos los miembros de una organización, independientemente de su tipo o características, sean más conscientes y flexibles en su conducta motivacional, toma de decisiones, aprendizaje, comunicación, creatividad y desarrollo emocional.

Este trabajo tiene la finalidad de realizar un estudio de caso bajo tres conceptos principales: 1) PyME, 2) clima laboral y 3) PNL. Se propone, como primer objetivo, realizar un análisis exploratorio y con carácter diagnóstico del clima laboral existente en una PyME, en este caso, una Estación de Servicio; para ello, se emplea el Método Nube, propuesto en la Teoría de Restricciones y una encuesta de clima laboral que valora el área personal, empresarial, relación con el jefe y relación entre compañeros. Como segundo objetivo, se genera una propuesta de intervención o modificación del clima laboral. Las técnicas empleadas son propuestas por la PNL: la primera de ellas es la técnica de la Rueda de la Vida, en la cual se detectan fortalezas y debilidades de cada participante y ellos mismos establecen los objetivos a trabajar; la segunda técnica es la de reencuadre, en este caso se exponen videos que faciliten tanto el logro de los objetivos institucionales (e.g., incremento de productividad) como individuales (e.g., satisfacción, realización, motivación, sinergia con su equipo de trabajo).

Biblioteca UP Bnraterra



## *1.1 Antecedentes del Caso*

Antes de sumergirnos en los aspectos teóricos y empíricos que circunscriben este trabajo, se pretende llevar al lector a algunos conocimientos generales de la organización que se explorara. En un primer momento, se describe brevemente lo que es la Franquicia Pemex; posteriormente el ambiente laboral en el Estado de Aguascalientes; y finalmente, se narra brevemente el ambiente laboral que se ha generado desde sus inicios en la Estación de Servicio que se analizará.

### 1.1.1 Descripción de la industria. Franquicia Pemex

En Pemex Refinación a partir de 1992 se dio inicio al actual Programa de Modernización de Estaciones de Servicio por medio de un nuevo mecanismo llamado Franquicia Pemex, cuyo principal objetivo fue el propiciar la creación de mejores instalaciones a través de tecnología de punta y a la altura de las más modernas y seguras del mundo. Para lograr esto, Pemex Refinación elaboró el primer documento normativo para las Estaciones de Servicio que se registraron en dicho programa de la Franquicia de la Institución. El documento se elaboró con el nombre de Especificaciones Generales para Proyecto y Construcción de Estaciones de Servicio (edición 1992).

A finales de 1995 se da inicio al desarrollo de la edición 1996 de las Especificaciones Técnicas para las Estaciones de Servicio franquiciadas y en ese mismo año, con la participación de las autoridades del Instituto Nacional de Ecología y las demás dependencias oficiales y entidades involucradas en la materia, se inicia también la

elaboración del proyecto de Norma Oficial Mexicana para el diseño, construcción, operación, seguridad y mantenimiento de Estaciones de Servicio.

De acuerdo con algunos lineamientos, las Estaciones de Servicio se pueden clasificar de muchas formas. En México hay infinidad de tipos de estos establecimientos, con distintos formatos dependiendo de la zona y a veces hasta de las ciudades, ya que muchas de las gasolineras que se encuentran en la zona norte del país tienen la característica de ser muy parecidas a las de Estados Unidos. Es decir, Pemex Refinación maneja las franquicias de Estaciones de Servicio como: a) Estaciones de Servicio Urbanas Autoconsumos; b) Mini Estaciones de Servicio; c) Estaciones de Servicio Rurales; d) Estaciones de Servicio Marinas; e) Estaciones de Servicio en Paradores Carreteros; y, f) Estaciones de Servicio Provisionales. El caso que se muestra en este escrito nos referiremos a una Mini estación de Servicio, en la cual laboran siete personas, dos administrativos y cinco despachadores.

Independientemente del tipo de franquiciatario, la estructura básica de organización de una Estación de Servicio es simple y definida en cuanto a autoridad y responsabilidad. En el Manual de Operaciones de la Franquicia Pemex (versión 2008-1), se muestra claramente (ver figura 1).

Figura 1. Organigrama de una estación de servicio.



*Fuente:* Estructura básica de organización de una estación de servicio. Recuperado del *Manual de Operaciones de la Franquicia Pemex*, versión 2008-1 Capítulo 2. Recursos humanos, Apartado 2.4 Manual de Funciones.

Como vemos, la estructura de organización es jerárquica, al existir una proporción mínima de puestos intermedios con relación a los empleados de línea para atender a los clientes, que tienen funciones bien definidas y aplican procedimientos altamente estandarizados para la recepción de pedido, despacho y pago del producto.

Todo el personal involucrado en este proceso es de gran importancia, ya que existen gasolineras con un distintivo de calidad denominado Pemex Cualli, el cual le indica al usuario que el servicio en este inmueble es 100 % confiable en todos los aspectos, precio y procedencia del producto, formas de pago, controles de volumen y surtidores aprobados por la ley (PROFECO), además de una atención personalizada, con lo que se espera tener mayor número de cliente.

Sin embargo, y a pesar de que todos los miembros de la organización son importantes, el despachador por, ser un elemento que interactúa directamente con los clientes merece, especial atención, ya que se encarga generalmente de la venta de combustible, aceites, aditivos, revisión de vehículos y limpieza del área de trabajo.

Esta situación puede resultar estresante si no se tiene la actitud de servicio necesaria pues cuando se habla de estaciones de servicio, resulta demandante atender a dos o tres personas al mismo tiempo. Varios estudios muestran que por el mal servicio que puedan ofrecer los despachadores hay pérdida de clientes y esto se convierte en menos entradas de dinero; por ello siempre se busca mejorar la atención, ya que las bajas ventas en un negocio no convienen a nadie, por tal motivo se les pide a los despachadores tener una buena actitud, tolerancia y sobrellevar el estrés laboral que se tiene en el ambiente de trabajo, para no afectar la armonía que se pretende en el entorno laboral, ya que este es reflejado hacia el cliente.

Lo anterior no es fácil de lograr, ya que la monotonía del trabajo, la rivalidad que existe entre los despachadores, el estrés que surge en la interacción cliente – despachador son factores que merman la armonía en el trabajo. El compromiso que mantengan los despachadores es muy importante porque el contacto con el cliente es relativamente corto y aunque a primera vista parecería que el contacto entre los clientes y los empleados de la Estación de Servicio se limita a la solicitud del combustible deseado y el pago del mismo, no es así; funcionalmente se establecen muchas interacciones, por ejemplo el saludo, la entrega de las llaves del tapón de gasolina, las instrucciones sobre el producto y volumen requerido, entre otras actividades. En todas y cada una de ellas se tiene que denotar la calidad funcional que produce satisfacción a los clientes, actitud que los invita a regresar.

### 1.1.2 Aproximación al ambiente laboral en el Estado de Aguascalientes

Durante muchos años, uno de los factores que afectan directamente el clima laboral la existencia de crisis económicas, las cuales han sido una constante para todos los países; sin embargo, los efectos se manifiestan de diversas formas dependiendo de la interacción de distintas variables que afectan directamente los sistemas financieros de todos los países. Aún en economías de primer mundo que tienen mecanismos de control muy sofisticados y eficientes, muestran efectos que son relevantes tomar en cuenta para el desarrollo empresarial, dichos efectos de inestabilidad financiera se agudizan de alguna manera en los países del llamado Tercer Mundo (Foss, 2010).

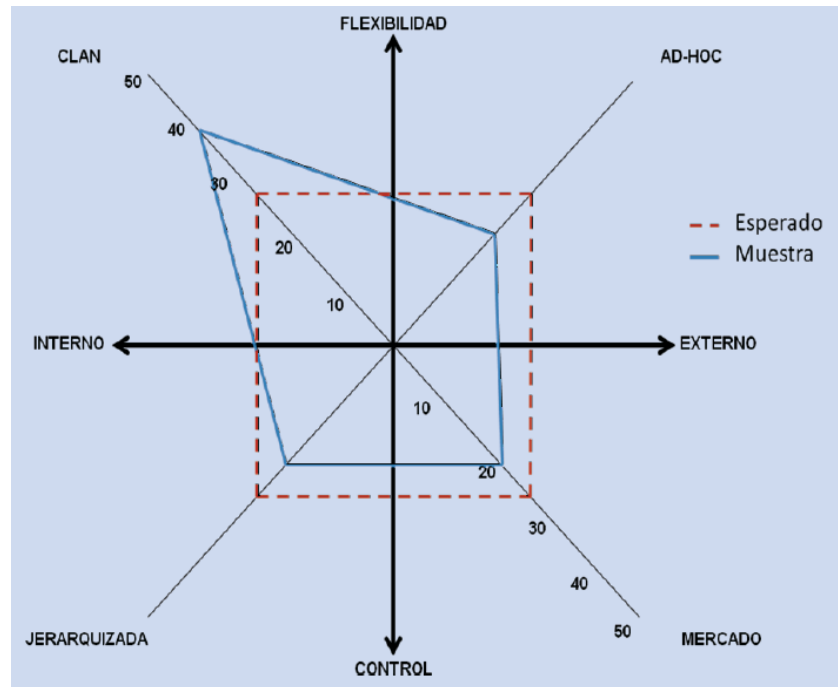
Las estrategias de austeridad, también conocidas como medidas anti-crisis, que se han venido adoptando en muchas empresas, se centran básicamente en la reducción de costos en sus diferentes dimensiones desde la perspectiva operativa o administrativa, desatendiendo de manera preocupante el bienestar integral y la calidad de vida del trabajador, impactando directamente en los procesos de la gestión del personal, en los ingresos de los trabajadores, en su salud física y emocional (Darling y Heller, 2011).

Dado lo anterior, el ambiente laboral es un tema de gran interés. Por ejemplo, Madero (2011), señala que la crisis económica actual ha llevado a las organizaciones a implementar distintas estrategias para solventar o mitigar sus efectos, afectando principalmente al recurso humano. De alguna manera, las medidas de austeridad empleadas por la alta gerencia en las empresas, en conjunto con las prácticas de excelencia relacionadas con la función de recursos humanos, impactan positiva o negativamente en el ambiente laboral, teniendo varios efectos en el trabajador.

El Estado de Aguascalientes no es la excepción en el impacto que está generando la crisis, y en el impacto que ésta genera en los recursos humanos. Maldonado, Martínez y García (2010), realizaron un estudio con los gerentes de 400 Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) con el fin de analizar el clima laboral y el tipo de cultura organizacional que se destaca en el Estado. El estudio fue realizado a través del Modelo Competing Values Framework (CVF), el cual como ya es sabido, permite conocer si el clima cultural está sesgado hacia alguno de los cuatro enfoques que propone: 1) *Clan*, es decir, si las empresas se considera como una gran familia, en la cual el gerente ve a sus trabajadores como familiares, y los trabajadores consideran al gerente como parte de su familia; 2) *Adhocrático*, si las empresas poseen una fuerte orientación externa y un alto grado de flexibilidad e innovación; 3) *Mercado*, si las empresas poseen una fuerte orientación al exterior, pero que necesitan un control y una estabilidad interna; y finalmente, 4) *Jerárquico*, en este caso las empresas poseen una fuerte orientación interna, pero requieren de un control y estabilidad interna.

Los resultados muestran que la cultura empresarial dominante en la PyME del Estado es de tipo Clan, seguida de la Jerárquica, Adhocrática y de Mercado. Como vemos, el enfoque Clan es el rasgo de cultura dominante, pues cerca del 40% de las PyME encuestadas se perciben, independientemente del puesto, como una gran familia, siendo por tanto, una empresa tradicionalista, buscando en todo momento un control interno de la organización, pero con cierta flexibilidad para sus empleados (ver figura 2).

Figura 2. Tipo de cultura empresarial en el Estado de Aguascalientes



Fuente: Adaptado de *Aplicación del Modelo CVF en la PyME de Aguascalientes: Un estudio empírico*, de Maldonado et. al (2010), *Investigación y Ciencia*, 50, p.37, Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Sistema de Información Científica.

Con lo anterior, podemos considerar que los empresarios hidrocálidos poco a poco se verán en la necesidad de implicarse más en la toma de decisiones que afectan de manera directa en los cambios de valores o conductas de los trabajadores. Ya que la competitividad de las empresas debe de ser una meta central para el posicionamiento de sus productos y servicios existentes.

Como consecuencia de lo anterior, la organización le da demasiada importancia a la estabilidad y al clima laboral, implementando políticas que privilegian fuertemente la estabilidad laboral de sus trabajadores, en diversas ocasiones por encima de las situaciones económicas y financieras por las que pase la organización. Por ello, una de las principales

consecuencias que potencialmente genera este tipo de cultura dominante en las PyME, está dada en la estabilidad de la organización.

Sin embargo, y como en toda organización, no todo es hermandad o familiaridad en una Pyme. Algunas organizaciones suelen ser confusas y con estructuras poco definidas, caracterizadas por falta de clara división de tareas, nepotismo, sistemas de remuneración y recompensa no equitativos, luchas internas ocasionadas por enfrentamientos familiares interfieren en el negocio, resistencia al cambio y secretismo. Lo anterior da cabida a tensiones financieras, a problemáticas de sucesión de cargo y a que sean los familiares los que acaben con el negocio.

### 1.1.3 Ambiente laboral. Estudio de caso

La empresa a la que nos dirigimos inició sus labores el 10 de diciembre del 2003. Es una gasolinera que cuenta con cinco despachadores, los cuales se dividen en dos turnos de trabajo. Los primeros días de inicio del trabajo fueron muy difíciles; al no tener experiencia en este campo, el Gerente no tenía idea de cómo comenzar a trabajar, aunque había recibido capacitación en el área administrativa en otra gasolinera. Al ver los dueños de la empresa que el Gerente tenía problemas para la organización, se le sugirió apoyarse de los despachadores, los cuales ya tenían experiencia en el campo.

Para apoyar al Gerente en estas funciones, uno de los despachadores recibió capacitación en una gasolinera, ahí estuvo tres días trabajando y enterándose de cómo se realizan los cortes de efectivo en las bombas de despacho. Sólo se envió a este despachador porque era el único que no había trabajado en esta área.

Dada la mala organización inicial, y por la falta de experiencia del Gerente y los empleados, se suscitaron algunos problemas iniciales pues cada quien quería hacer el trabajo a su manera, sin orden, control o dirección alguna. En consecuencia, tanto el Gerente como los empleados se pusieron de acuerdo para poner reglas en relación a cómo se trataría a los clientes. Por ejemplo, se acordó que no se darían notas de consumo mayores a la carga de gasolina, ya que en sus anteriores trabajos esa dinámica era habitual, con el fin de que el cliente les diera una buena propina por el favor. Pero después de unos días, hubo quien rompió las reglas y comenzaron los problemas.

De hecho, cada regla que se implementaba sucedía lo mismo: se cumplían en un inicio hasta que no faltaba quien lo ignorara, deteriorando con ello el compañerismo, y por ende, el ambiente laboral. Otro problema que surgió fue que el despachador capacitado, habiendo teniendo con antelación trabajos administrativos, quiso manipular el trabajo administrativo que se hacía en la gasolinera, poniendo su evidente interés por el puesto de Gerente. Dada esta situación, uno de los socios decidió poner como Auxiliar Administrativo a uno de sus hijos.

La gasolinera comenzó a incrementar sus ventas de una manera rápida, año tras año las ganancias fueron cada vez mejores. Sin embargo, el sueldo de los despachadores era muy bajo. En realidad, lo que favorecía la economía de los trabajadores, era las propinas; de hecho, al considerar su sueldo ordinario más sus propinas, ganaban más que el Gerente o que el Auxiliar Administrativo. Hasta la fecha, a nueve años de haber iniciado actividades la gasolinera, son los mismos despachadores los que continúan trabajando, con sus mismas rutinas y la misma monotonía de trabajo.

Tiempo después, el Auxiliar Administrativo, por temas académicos, se vio en la necesidad de dejar el país, por lo tanto su trabajo fue absorbido por el Gerente. De esta

manera, la carga de actividades era muy pesada para el Gerente que comenzó a dejar de realizar algunas actividades, como negar la facturación inmediata a los clientes, por ejemplo.

Por su parte, los despachadores seguían rompiendo las reglas – mismas que en su mayoría habían establecido ellos mismos - y molestándose entre sí. La falta de organización y control del Gerente nuevamente fue evidente. Aunque se habían implementado reglas, no se le daba el seguimiento adecuado. Al saberse desorganizado, el Gerente involucró en muchas de sus actividades administrativas a uno de los despachadores, quien le ayudaba a abrir y cerrar la gasolinera, entre otras funciones. Esta situación originó un sentimiento de deuda por parte del Gerente hacia el trabajador, confiriéndole al primero más autoridad que a los demás despachadores, lo que no agrado a estos últimos y mucho menos, al despachador que ya había laborado en el ámbito administrativo y deseaba ese puesto.

Dado lo anterior, uno de los socios envió como apoyo a la Gerencia a una estudiante de Administración que hacía sus prácticas en el corporativo. Esta estudiante estuvo a cargo de la facturación y otras labores; el trabajo era fácil pero muy rutinario y laborioso, ya que la mayoría de los controles se llevaban de forma rudimentaria. Ella se dio cuenta de las deficiencias administrativas que existían en el entorno laboral y, sobre todo, del mal ambiente de trabajo que se daba en la empresa, ya que los despachadores tenían una mala actitud, se ofendían continuamente y no respetaban la autoridad del Gerente. Parecía evidente que lo único que mantenía el trabajo eran las atractivas propinas que se ganaban los despachadores.

Después de algún tiempo, los socios de la empresa realizaron una auditoría externa, en la cual se detectaron faltantes acumulados durante el año, lo que quería decir que los

inventarios no estaban correctos. Las compras de combustible a Pemex Refinación fueron mayores que las ventas registradas por la Mini Estación de servicio. Esto sorprendió a los contadores, ya que los cortes aparentemente eran correctos, sólo que haciendo abuso de la confianza, los cortes fueron alterados y no se registraban las lecturas como lo reportaban los dispensarios. Debido a esta situación, se despidió al Gerente, dejando como encargada a la estudiante, quien ya estaba a punto de graduarse de la Licenciatura en Administración.

La dinámica que se generó posteriormente, nueva en su totalidad: no sólo se asignó la gerencia a una mujer sino que ella era también más joven que los despachadores, se conto con un nuevo Auxiliar Administrativo como apoyo a la gerencia, se dejó a un nuevo despachador como responsable de sus compañeros y se trabajo en disminuir los amiguismos y compadrazgos hasta que desaparecieran.

Los primeros meses se siguió la misma dinámica de trabajo. Sin embargo, meses después, la nueva Gerente convencida de que había qué hacer cambios, implementó un programa administrativo donde se llevaría el control de toda la gasolinera, en el que se registrarían las compras, ventas, facturación electrónica, vales de gasolina, códigos de barras, entre otros. De igual manera, y tratando de dar un buen servicio a sus clientes, se implementó una página web en donde se podía facturar en línea y brindar a los usuarios toda la información correspondiente a la empresa (misión, visión, objetivos, promociones, servicios, etc.) así como un espacio para que los clientes dieran sus opiniones, quejas y sugerencias. Así, se dio a conocer con esta dinámica que algunos clientes fueron maltratados por algunos despachadores, lo que llevó al levantamiento de actas administrativas, así como al despido del despachador del que más quejas se tenían por parte de los clientes, pues no sólo los maltrata sino que en su mayoría era el generador de conflictos.

Lo anterior, generó varios cambios trascendentales. Por una parte, favoreció a llevar de mejor manera todos los controles administrativos y contables pero, por otro, esta implementación afectó la dinámica inicial que tenían los despachadores, sucintándose, por lo tanto, poca aceptación y mucha resistencia a la nueva forma de trabajo, y como al ambiente laboral. De igual manera, los despachadores siguieron sin estar de acuerdo que su responsable fuera la persona asignada actualmente, generándose así conflictos de todo tipo, chismes y tensión en el ambiente. El Auxiliar de la Gerencia fue despedido, incorporándose una joven a este puesto.

Biblioteca UP Bonaterra

## 2. Planteamiento del Problema

Con el fin de plantear claramente la problemática existente en este estudio de caso, se retoman algunos puntos descritos en el apartado 1.1.3 referente al ambiente laboral de la Estación de Servicio, se considera el análisis del clima laboral a través de la Teoría de Restricciones, concretamente a través del Método de Nube; y finalmente, se describen las variables intervinientes y los agentes involucrados en este caso.

### *2.1 Elementos empíricos en el estudio de caso: Observación y Método de Nube*

En primer lugar, cabe señalar que las metas de la empresa a la cual nos dirigimos son organizar, dirigir, desarrollar y enfocar los recursos humanos para proporcionar un servicio de calidad a los clientes que acuden a la gasolinera. Tras esta premisa, detectamos lo siguiente:

#### *a) Información recabada a través de las observaciones (ver apartado 1.1.3).*

- Dada la falta de experiencia al momento de iniciar esta empresa, existía una mala organización y una falta de experiencia del Gerente y los empleados, ocasionando desde este momento una falta de homogeneidad en el trabajo. Es decir, cada servidor hacia el trabajo a su manera, no había orden, control, dirección. Lo anterior generó competencia entre los empleados y un mal ambiente laboral.
- Intentando estandarizar la forma de trabajo, los mismos despachadores establecieron reglas; sin embargo, éstas fueron ignoradas por algunos, lo que motivó problemas de compañerismo.

- El primer Gerente era desorganizado y por comodidad y amiguismo involucró en actividades administrativas a uno de los despachadores. Esta situación generó que el despachador obtuviera más autoridad sobre los demás despachadores que él mismo, lo que no le agrado al resto de los compañeros.
- Se promovió a un Gerente de sexo femenino, lo cual generó una dinámica diferente entre los trabajadores. Su autoridad no era asumida o considerada por los trabajadores por lo cual se que generó un mal ambiente laboral entre los despachadores y la Gerente.
- Se implementaron programas administrativos para facilitar el trabajo (facturación electrónica, vales de gasolina, compras, códigos de barras, etc.) y evitar que los despachadores fueran desorganizados en la secuencia de actividades. En la página web que se implementó, los clientes podrían conocer los aspectos generales de la empresa y dar sus puntos de vista. En este apartado algunos clientes se quejaron del trato de uno de los despachadores, el cuál fue despedido. Este control administrativo y el despido del despachador generaron modificaciones en el ambiente laboral.

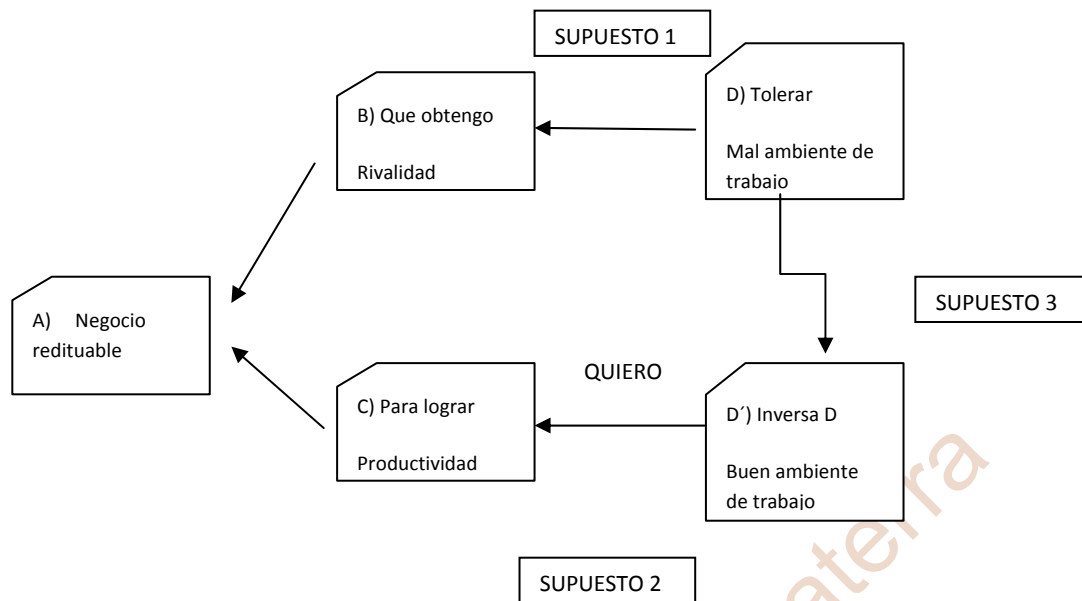
*b) Información recabada a través del Método Nube.*

Goldratt (2008), resalta la importancia de la aplicación de la Teoría de las Restricciones en toda organización. La premisa de la que parte es que en toda empresa hay, por lo menos, una restricción, caso contrario se generarían ganancias ilimitadas. Por lo tanto, y como su nombre lo indica, las restricciones son factores que bloquean a la empresa

en la obtención de más beneficios; es por ello, que toda gestión que apunte a ese objetivo debe gerenciar focalizando en las restricciones. Esta teoría propone el Método Nube, el cual se describe ampliamente en el apartado de referencias teóricas; sin embargo, para llevar a cabo este apartado retomamos los tres supuestos que se proponen en el modelo para recabar y analizar la información empírica (ver figura 3).

- Supuesto 1. ¿Por qué creo que teniendo competencia en los trabajadores tengo un mal ambiente de trabajo? *Al mantener la rivalidad entre los trabajadores no se hablan y son más productivos.*
- Supuesto 2. ¿Por qué creo que al tener un buen ambiente de trabajo obtengo más productividad en los trabajadores? *La buena relación laboral detona la productividad.*
- Supuesto 3. ¿Por qué pienso que el mal ambiente de trabajo es contrario al buen ambiente de trabajo? *Lógica contraria.*

Figura 3. Análisis a través del Método Nube en la Estación de Servicio



*Fuente:* Elaboración propia con la información obtenida en el análisis práctico llevado a cabo en la Estación de Servicio. Descripción de supuestos derivados del Método Nube, el cual establece un diagnóstico de la problemática actual del sitio de trabajo.

Dada la información empírica: tanto la observación como Método Nube, el eje central de este estudio de caso es el ambiente laboral, pues como ya se ha venido señalando, desde los inicios de la organización no se ha dado satisfactoriamente, reflejándose y afectando el trato a los clientes y productividad.

## 2.2 Variables intervinientes

Aunado a lo anterior, es importante señalar que el tipo de PyME en la que se centra este trabajo es de cultura Clan. Y aunque la empresa familiar posee varias ventajas, no se pueden dejar de lado las desventajas y el ambiente laboral que se genera tras la misma. En este caso, y no muy alejado a las observaciones y resultados del Método Nube descrito previamente, podemos señalar la estructuras confusas y poco definidas, falta de clara

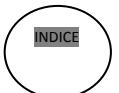
división de tareas, nepotismo, tolerancia como gestores a miembros de la familia ineptos, sistemas de remuneración y recompensa no equitativos, luchas internas ya que los enfrentamientos familiares que interfieren en el negocio, resistencia a los cambios, secretismo, tensiones financieras, tendencia de los familiares a acabar con los negocios por problemas de sucesión.

Como consecuencia de lo anterior, la organización le da demasiada importancia a la estabilidad y al clima laboral, implementando políticas que privilegian fuertemente la estabilidad laboral de sus trabajadores, en diversas ocasiones por encima de las situaciones económicas y financieras por las que pase la organización. Por ello, una de las principales consecuencias que potencialmente genera este tipo de cultura dominante en las PyME, está dada en la estabilidad de la organización.

En resumen, y dado lo anterior, se detectan como variables intervinientes en el ambiente laboral de la Estación de Servicio, la insatisfacción de los trabajadores, desmotivación, estrés laboral, mala calidad en el servicio de algunos despachadores, excesivo radio pasillo, falta de respeto a la jerarquía, resistencia al cambios, necesidad de un reglamento interno, entre otros.

### *2.3 Agentes involucrados*

- a) Agentes directos. Despachadores y administración de la estación de servicio.
- b) Agentes indirectos. Clientes inconformes y socios de la estación de servicio.



### 3. Referencias Teóricas

La definición de una empresa sin importar su tamaño, ni su lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, ya que dentro de su definición, siempre gozará de los mismos componentes necesarios para que pueda decirse que es una empresa.

Empresa en su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito. Münch y García (2004), la definen como grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y /o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

La PyME es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los estados o regiones. Las PyME son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Usualmente se ha visto también el término Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPyME), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa (Gatto y Ferraro, 1993).

Para México, la PyME es toda empresa con menos de 500 trabajadores, por lo tanto, empresa micro será toda aquella con ingresos inferiores a dos millones de pesos; la empresa pequeña será la que venda entre dos y cuarenta millones de pesos, y la mediana la que venda entre cuarenta y cien millones de pesos (para una mejor descripción, ver anexo 1).

### *3.1 Características generales de las PyME*

De manera muy general todas las PyME comparten casi siempre las mismas características, por ejemplo: a) el capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad; b) los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica; c) el número de trabajadores empleados en el negocio va de 16 hasta 500 personas; d) utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital; e) dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional; f) está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande. Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades; y, g) su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo (Gay y Barber, 2009)

### *3.2 Clima laboral*

Son múltiples las causas por las cuales se pueden generar problemas entre los miembros de una organización. Por un lado, el sujeto como individuo presenta necesidades sociales, familiares o personales que se ven reflejadas en el ambiente laboral. Por otro, y ya relacionado con el mundo organizacional, dada la diversidad de pensamientos entre los mandos altos, medios o bajos, los individuos suelen discrepar en el cómo, dónde o por qué llevar a cabo algunas actividades y alcanzar objetivos en común. Aunado a lo anterior, el día a día genera monotonía, aburrimiento y/o insatisfacción personal.

Como vemos, el concepto de Clima laboral tiene un origen multicausal; sin embargo, puede conceptualizarse como todas las características que constituyen el ambiente de trabajo y lógicamente influyen en el comportamiento de los empleados, positiva o negativamente. Un buen clima laboral, por lo tanto, favorece una mejor orientación al cliente, con un pésimo clima laboral es muy complicado, por no decir imposible, prestar una esmerada atención al cliente (García, 2008).

Davis y Newstrom (2003), consideran que el comportamiento humano en las empresas es más bien impredecible. La conducta de sus colegas, sus jefes y clientes se derivan de necesidades profundamente enraizadas, experiencias de toda una vida y sistemas de valores personales. Sin embargo, el comportamiento humano en las compañías puede entenderse parcialmente en el contexto de las ciencias del comportamiento, la administración y otras disciplinas. No existe una solución perfecta a los problemas organizacionales; sin embargo, los empleados pueden aumentar su comprensión y habilidades de modo que se mejoren las relaciones laborales.

Aunque son pocas las actividades humanas que ocurren en ausencia de motivación, casi todo el comportamiento consciente está motivado o causado. Tarde o temprano las personas se quedan dormidas sin motivación (aunque los padres con hijos pequeños pondrían en duda tal afirmación). El trabajo del personal gerencial es identificar los impulsos y las necesidades de los empleados a fin de canalizar su comportamiento para motivarlos hacia el desempeño de sus tareas.

La motivación hacia el logro es el impulso que sienten algunas personas para buscar y lograr objetivos. Un sujeto con ese impulso desea lograr objetivos y ascender en la

escalera del éxito. Los logros parecen tener importancia principalmente por sí mismos, no sólo por las recompensas que los acompañan.

Hay diversas características que definen a los empleados orientados a logros. Trabajan más intensamente cuando perciben que se les dará crédito personal por sus esfuerzos, existen riesgos apenas moderados de fracaso y se les brinda retroalimentación específica sobre su rendimiento. Las personas que sienten un impulso intenso para alcanzar logros se responsabilizan de sus acciones y resultados, controlan su destino, buscan retroalimentación con regularidad y disfrutan de ser parte de los logros obtenidos individual o colectivamente.

### *3.3 Teoría de Restricciones*

Dada la importancia del clima laboral en toda organización, se emplean varios métodos para identificar las necesidades organizacionales e intervenir en la solución de problemas. Por ejemplo, suelen emplearse encuestas, cuestionario, análisis de consultoría y la Teoría de Restricciones, entre otros. Este último es el que se emplea en el presente estudio, pues como ya es sabido, ofrece varios métodos para la determinación de problemas, entre los cuales encontramos el Modelo Nube.

En la década de los años ochentas y noventas surge la postura de Eliyahu Goldratt (físico de origen Israelí creador de la Teoría de Restricciones), el cual aplicó ideas tomadas de su disciplina a la gestión empresarial y productiva. En particular, observó que los sistemas productivos son altamente complejos, lo que hace que sea más útil tratar de entender cómo se comportan en lugar de ordenarles cómo deben funcionar. Es decir, en

lugar de intentar aplicar **modelos normativos** sugirió el uso de **modelos descriptivos**. Con base en este principio y en otros que se enunciarán a continuación formuló la Teoría de Restricciones (TOC, por sus siglas en ingles, *Theory of Constraints*).

Goldratt (2008), define la TOC como un conjunto de procesos de pensamiento que utiliza la lógica de la causa y efecto para entender lo que sucede y así encontrar maneras de mejorar. Está basada en el simple hecho de que los procesos multitarea de cualquier tipo, sólo se mueven a la velocidad del paso más lento. La manera de acelerar el proceso es utilizar un catalizador en el paso más lento y lograr que trabaje hasta el límite de su capacidad y acelerar el proceso completo. Esta teoría enfatiza en el apoyo al principal factor limitante. En la descripción de la teoría estos factores limitantes se denominan restricciones o "cuellos de botella". Por supuesto las restricciones pueden ser un individuo, un equipo, una pieza de un aparato o una política local, o la ausencia de alguna herramienta o pieza de algún aparato.

### 3.3.1 Construyendo y evaporando las nubes de conflicto

No importa cuántos nombres se le asignen a la Nube Disipantes, ya sea "Nube del Conflicto" o "Nube del Dilema" o "Diagrama para Resolución de Conflictos", en esencia proporciona una forma de verbalizar la solución a una situación conflictiva. La solución de un conflicto debe ser una solución de ganar-ganar. Cualquier aparente compromiso que no logre disipar la nube, solamente nos indica que no hemos logrado resolver el conflicto Para poder tener el objetivo A, debemos tener el requisito B empresas que han experimentado con la

aplicación de la Nube Disipante para resolver conflictos han descubierto causas más profundas al nivel sistémico y han deducido cambios paradigmáticos en la forma de gestionar sus operaciones.

Esta es una metodología sistémica de gestión y mejora empresarial, su planteamiento se basa en las siguientes premisas:

- La meta de cualquier empresa con fines de lucro es ganar dinero de forma sostenida.
- Contrariamente a lo que parece, en toda empresa existen sólo unas pocas restricciones que le impiden ganar más dinero.
- Uno de los dogmas de la Teoría de Restricciones es que en cualquier sistema que se conforma con un propósito no existe tal cosa como un verdadero conflicto, solamente supuestos no revisados. La Nube es una metodología que nos permite definir con claridad el dilema encontrado y una forma de aflorar y revisar los supuestos subyacentes.
- Para la detección del problema, se comienza con un proceso de pensamiento usando relaciones de causalidad, para esto, y en nuestro caso, fue utilizado el Método de Nubes, ya que éste nos permite definir con claridad el dilema encontrado y una forma de aflorar y revisar los supuestos subyacentes para generar una solución simple y efectiva a conflictos, en base a esto se establecen los supuestos haciendo preguntas relativas al problema; cabe mencionar que estas preguntas son lo más importante de este método, ya que en base a éstas, se darán las respuestas a las interrogantes y se definirá la problemática que estamos buscando (Goldratt, 2008).

- Según Gil Duque (2010), una nube se lee de la siguiente forma :
  - ❖ Para poder tener el objetivo A, debemos tener el requisito B.
  - ❖ Para poder tener el requisito B, debemos tener el prerrequisito D.
  - ❖ Para poder tener el objetivo A, debemos tener el requisito C.
  - ❖ Para poder tener el requisito C, debemos tener el prerrequisito D'.
  - ❖ Pero los prerrequisitos D y D' se encuentra en conflicto.

La Nube D corresponde a la lógica de necesidades y toma una forma circular e interactiva como se puede ver en la figura 3 de la página 23.

Uno de los dogmas de la Teoría de Restricciones es que en cualquier sistema que se conforma con un propósito no existe tal cosa como un verdadero conflicto, solamente supuestos no revisados. La Nube nos permite definir con claridad el dilema encontrado y una forma de aflorar y revisar los supuestos subyacente a cada flecha, incluyendo la flecha del conflicto entre D y D'. Para identificar dichos supuestos subyacentes recurrimos a revisar las declaraciones de "para poder..., debemos..." y le agregamos la palabra "por qué", con lo cual solicitamos las razones de por qué A requiere de B, o B requiere de D, o C requiere de D', o hasta por qué D y D' son mutuamente excluyentes. Una vez que los supuestos han sido claramente identificados, solamente resta descubrir un supuesto que sea susceptible de cuestionamientos.

### 3.4 Programación Neurolingüística (PNL)

Según Robbins (2007), el camino hacia el triunfo puede describirse como el saber a dónde se quiere ir, emprender la acción, ver qué resultados se obtienen y mostrar flexibilidad para cambiar y alcanzar el éxito. Es descubrir creencias que fomentan los objetivos personales, que dirigen el camino hacia donde se quiere ir. Si las creencias que se tienen no sirven para eso, abandónelas y pruebe con otras nuevas. La PNL, puede ayudar al cambio de estas creencias, a la mejora de vida que se pretende.

La PNL es una herramienta relativamente nueva, apareció en la década de los años setentas, en Santa Cruz California. Los inicios de esta disciplina se encuentran en los estudios que hicieron Richard Bandler y John Grinder realizados en torno a los procesos lingüísticos que en esos momentos empleaban algunos de los principales psicoterapeutas. A partir de ahí, estos autores desarrollaron conjuntamente un modelo que permite identificar cuáles son los patrones de conducta que seguimos para dar sentido a nuestro mundo y movernos de manera efectiva en este.

Del modelo inicial propuesto por Bandler y Grinder, se desarrollaron dos vertientes complementarias. Por un lado, un proceso para descubrir los patrones para sobresalir en un campo; y, por otro, en las formas efectivas de pensar y comunicarse empleadas por personas sobresalientes. Estos patrones y habilidades pueden utilizarse en su propio provecho, y también reintroducirse en el proceso modelador para hacerlo aún más poderoso.

Según O'Connor y Seymour (2007), la PNL es una herramienta como un “metamodelo”; es decir, un modelo que nos ayuda a deducir los modelos – el conjunto de

patrones o pasos – que sigue una persona al realizar exitosamente una actividad. En un primer momento, se busca identificar cuáles son las constantes, es decir, los “patrones” que cumple la persona triunfadora para conseguir sus metas y sus objetivos en un área determinada de su vida. Una vez detectado el conjunto de patrones con los que se conduce tal individuo, podemos hacer un análisis de su comportamiento y desglosarlo en unidades pequeñas, para conocer la secuencia de los pasos que dio, con el fin de poder mostrarles a otras(s) persona(s) que desee(n) obtener resultados semejantes. Por ejemplo, si identificamos a una persona que es hábil para superar una fobia, podemos descifrar éstas y, entonces, enseñar cómo superar sus fobias a otras personas que presenten el mismo problema, siguiendo el mismo proceso de quien ya lo logró.

También se pueden obtener beneficios para uno mismo. Esto significa, que si se sabe qué es lo que hace una persona para lograr sus objetivos, se tiene la posibilidad de ayudarla a aplicar esa misma secuencia en otras áreas de su propia vida en las que “algo falla”, para ser igualmente efectiva; otro caso es, si se le facilita la comunicación con las amistades y se le dificulta con sus compañeros de trabajo, los sujetos se han de cuestionar cómo es que se comunica con sus amigos para que esto le ayude en su comunicación con sus compañeros de trabajo, a pesar de que las dos implican personas distintas. Aquí es donde se puede ver el aporte original que ofrece la PNL.

A partir del análisis de modelaje de personas altamente efectivas, se ha desarrollado en la PNL un conjunto de técnicas integradas; por un lado, determinadas de habilidades verbales – para poder precisar la información que se requiere- ; y por otro, de ciertas habilidades no verbales y algunas técnicas enfocadas a la consecución de metas. Emplear adecuadamente estas técnicas, nos garantiza una mayor probabilidad de éxito en la

comunicación con uno mismo (comunicación intrapersonal) y con los demás (comunicación interpersonal).

El hecho de utilizar la PNL no significa renunciar a los recursos con que ya se cuenta para comunicarse y lograr los objetivos. Es una alternativa en la comunicación y una herramienta de apoyo para el logro de las metas.

#### 3.4.1 Componentes básicos de las intervenciones con PNL según O'Connor y Seymour (2007).

- a) *Confianza*. Este es el ingrediente más importante en cualquier intervención efectiva: no importa cuál sea el contexto en el que nos encontramos (laboral, de amistad, social, familiar), hemos de ser cuidadosos para mantenerlo durante todo nuestro trabajo. La palabra acuñada por la PNL para este concepto es *rapport*.
- b) *Objetivos*. Una vez que detectamos cuál es nuestro estado actual, necesitamos saber hacia dónde deseamos dirigirnos; de otra manera, no sabremos si realmente estamos logrando lo que deseamos. El cumplimiento de nuestras metas se debe dar de forma gradual pero constante, para ello vamos a aprender a planear nuestras metas, jerarquizándolas para conseguir un cumplimiento más efectivo de las mismas.
- c) *Ecología*. Cuando ya tenemos claro nuestro objetivo, necesitamos realizar una evaluación (un “chequeo”) para prever cuáles serían las repercusiones de lo que nos hemos propuesto. Ello quiere decir, que necesitamos analizar si no habrá

consecuencias que puedan alterar nuestro bienestar o el de otro para estar seguro de que nuestra decisión es “Ecológica”.

- d) *Técnicas*. Las técnicas son la última parte de una intervención, es decir, si los pasos anteriores ya están dados, la etapa final de nuestro trabajo será seleccionar la técnica adecuada para realizar nuestra meta.

### 3.4.2 Algunas técnicas empleadas en la PNL

Antes de describir algunas de las técnicas empleadas en este estudio de caso, es importante introducir al lector en los Sistemas Representacionales. Pues gracias a ellos, según algunos autores, se genera nuestro aprendizaje (ver tabla 1). Es decir, los seres humanos utilizamos de manera primordial uno o más canales perceptuales (vista, oído, olfato, etc.) y seleccionamos la información del medio ambiente, tanto interno como externo, de manera específica. Al entablar cualquier conversación o comunicación hacemos evidente cuál es la parte del mundo a la que le prestamos mayor atención y, de manera más importante aún, mostramos en cuál “sistema representacional” estamos archivando la información correspondiente. Al emplear la PNL, nos volvemos conscientes de nuestros procesos internos y le prestamos más atención que el contenido de lo que decimos.

Tabla 1

*Estilos de aprendizaje (visual, auditivo y kinestésico) y su vinculación con el cuerpo humano*

	Sistema representacional		
	Visual	Auditivo	Kinestésico
Respiración	Parte superior del pecho	Parte media del abdomen	En la parte baja del abdomen
Cabeza	Hacia el frente y/o ligeramente hacia arriba	Inclinando uno de los lados como si quisiera oír más con un oído	Hacia abajo
Movimientos de las manos	Amplios, señalando el lugar	A la altura de los oídos, como si asumiera una postura parecida a la de un telefonista	Hacia la parte media del tórax
Voz	Aguda y rápida	Media y con modulaciones	Grave y lenta

*Fuente:* Elaboración propia adaptado de “Introducción a la PNL”, por Joseph O’Connor y John Seymour, 2007, p. 60, Barcelona, URANO.

I. Técnica de *rapport*

El *rapport*, es la primera tarea a realizar en toda intervención afectiva. Es decir, al iniciar cualquier comunicación interpersonal es importante crear cierto grado de confianza con el interlocutor. Una vez que se logra este nivel, se ha de asegurar de que se mantendrá durante el resto de la comunicación. Podemos generar esta confianza mediante procesos verbales y no verbales. Cuando se logra entrar en confianza con el interlocutor de manera no verbal, es una buena indicación de que estamos creando un nivel de confianza que nos facilitara el resto del camino.

Algunas maneras de establecer *rapport* según O’Connor y Seymour (2007). son:

A) La *igualación*. Esta es una forma muy profunda de la que disponemos en la PNL para propiciar un ambiente de confianza de manera no verbal, es mediante la igualación de alguna de las respuestas de la otra persona, tal como el emparejarnos con su respiración, con su postura general, con algún movimiento repetitivo que esté realizando, etc. Esta

técnica se puede lograr de dos maneras: a) espejo directo: igualación con la misma respuesta del otro; y a través de, b) espejo cruzado: utilizando otra respuesta propia, distinta a la utilizada originalmente por el explorador. Ambos tipos de espejeo los podemos hacer simultáneos (cuando hacemos los cambios a la par del interlocutor) o secuenciales (cuando esperamos un momento antes de igualar su respuesta). De igual manera, se puede probar la técnica de conducir, es decir, realizar un movimiento diferente y observar si la persona lo sigue.

B) *Segunda posición.* Hay algunos momentos especiales en los que se puede generar una igualación muy profunda y experimentar plenamente la vivencia del otro, esto es lo que denominamos entrar en “segunda posición”. Siguiendo el supuesto de la PNL se habla acerca de que toda conducta es de ayuda en algún contexto, podemos decir que “ponernos en los zapatos del otro” es un recurso que nos sirve para apropiarnos del estado en el que él o ella se encuentre, particularmente si éste es positivo. Por el contrario, si dicho estado no es muy satisfactorio, habremos de tener el cuidado de permanecer en “segunda posición” sólo durante el tiempo que sea necesario para obtener la información kinestésica que requiramos y, después, recuperar nuestra propia fisiología; esto se puede lograr si modificamos nuestra respiración, nuestra postura corporal, nuestro tono de voz, etc.

C) *Retroastreo.* Un elemento importante en la comunicación es que nuestro interlocutor tenga un intercambio efectivo de impresiones respecto de lo que está narrando o compartiendo. Algunas personas conocen esta técnica bajo el concepto de ser un “escucha activo”, también se denomina “parafraseo”. En el retroastreo aplicado en la PNL, se procuran mantener las palabras clave de la persona, pues son las que evocan en ella la representación completa de su experiencia, de lo contrario, no se lograría la

retroalimentación que estamos buscando. Al realizar un ejercicio de retrorastreo procura identificar y repetir en el mismo orden los canales de acceso tal como lo vaya marcando la otra persona, esta es la mejor manera que tenemos en la PNL para poder identificar la secuencia de representaciones internas que el explorador va realizando, en sus procesos inconscientes, para generar algún problema o para encontrar las alternativas que le permiten alcanzar a su(s) objetivo(s).

D) *Reencuadre*. Es una técnica altamente efectiva que permite ver las situaciones desde ópticas distintas y obtener así significados distintos. Como la propia palabra indica “re-encuadre” supone volver a encuadrar. Según nuestros intereses personales “encuadraremos” aquello que consideremos más oportuno. Reencuadrar implica, por lo tanto, observar el encuadre de la situación que ha realizado la persona y encuadrarla de forma distinta, de tal forma que cambie el significado. La persona obtendrá otra perspectiva y tendrá más posibilidades de actuación.

Las metáforas son dispositivos de reencuadre, los cuentos de hadas son serios ejemplos de reencuadre; lo que parece ser mala suerte, se convierte en buena. Un patito feo se convierte en un hermoso cisne; una maldición es, en realidad, una bendición disfrazada y un sapo puede ser un príncipe. Los videos motivacionales o de superación personal también suelen ser empleados para el reencuadre. Por lo tanto, esta técnica no es una forma de ver el mundo a través de cristales color de rosa, de manera que realmente todo sea bueno. Los problemas no desaparecen por sí mismos, tienen que ser afrontados, pero cuantas más formas de velos tenga, más fáciles le serán de resolver.

Existen varios tipos de reencuadre: el *reencuadre del contexto*, se basa en el supuesto de la PNL que dice que el significado de un evento o estímulo existe sólo en relación con el contexto en el que ocurre. Este es más apropiado cuando una persona expresa alguna queja con frases como: “Yo siempre soy... compulsiva”, o cuando alguien dice “Él / Ella es muy... compulsiva”. Lo que sucede en estos casos es que la persona generaliza y suele descontextualizar sus palabras con la conducta que motiva su incomodidad. El mediador, en este caso, debe preguntar ¿muy compulsiva para qué, para quien, para lograr qué objetivos?.

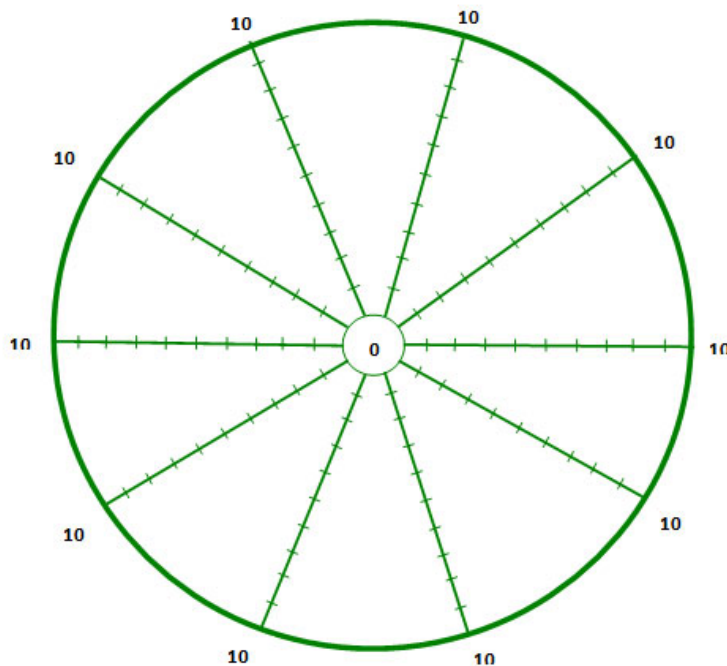
Otro tipo de *reencuadre es el de contenido*, este es útil cuando las personas se describen a sí mismas con términos peyorativos; por ejemplo, terco (habilidad para pararse sobre sí mismo), indeciso (habilidad para relacionarse). El reencuadre de cambio de estado, se refiere a cuando nos enfrentamos a un problema y buscamos encontrar alguna alternativa que nos ayude a superarlo, lo primero que podemos hacer es modificar el estado actual reviviendo un estado que nos sea más neutro; posteriormente, podremos aplicar alguna técnica que nos permita generar más recursos. En la PNL se ha visto que hay varias maneras con las que podemos modificar un estado; en realidad son técnicas muy simples: como regla general, procura pensar en algo distinto a lo que haces cuando se presenta el problema; por ejemplo: respira profundamente o sacude tu cuerpo o pregúntate qué tan lejos estacionaste tu carro. Habrá casos en los que puedes realizar un ejercicio físico fuerte o adoptar alguna posición que te permita extender todos tus músculos. Este es un recurso que impide que se presente la fisiología asociada a dicho estado de dificultad.

El *reencuadre de accesando estados*, se divide en varias técnicas. En este caso se le solicita al sujeto un *recuerdo* (episodio de su vida evocando una emoción); Una *fantasía* (crear una escena que lo haga sentir de una determinada manera o pretenda que puedas hacerla); *ajustar el cuerpo* (el emisor modula su cuerpo con el fin de involucrate más en las emociones del receptor); *redirige la atención* (se dirige la atención a situaciones o canales perceptivos distintas: si se está concentrado en lo que se ve, se redirige la atención a los sonidos; o, se trae a un primer plano la atención de algo que está en el fondo de la escena imaginada o narrada); *cambia el marco temporal* (se ayuda al lector a modificar la intensidad de las emociones); *cambia el ritmo del cuerpo* (se lleva al sujeto a mover un objeto imaginario y lo ancla a su situación, así el sujeto acelera o disminuye su ritmo interno); *cambia el grado de involucramiento* (se invita al sujeto a participar activamente en sus emociones); *modifica el criterio* (Si se está más preocupado por satisfacer inmediatamente tus necesidades, se dirige el criterio hacia lo que es importante a largo plazo); *cambia el tamaño de la información* (se lleva al sujeto a modificar el “tamaño del bocado”, agrandando o disminuyendo una situación); *música* (¿qué tonada o pieza musical, evocada internamente, puede hacer que intensifiques tu emoción?); *aroma* (traer a la conciencia algún olor que pueda despertar una emoción intensa); *metáforas* (¿hay alguna historia, película, poema, etc., que pueda suscitar una fuerte emoción?); y finalmente, *ajusta las submodalidades* (si estas visualizando algo, hazlo más grande, más brillante, más colorido, con más movimiento, etc.).

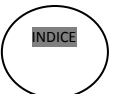
E) *Especificación de Objetivos*. La PNL centra su atención principalmente en los elementos que coadyuvan a lograr los objetivos más que en los factores que nos mantienen en el estado actual. Esta técnica básicamente se trata en definir con precisión cuál es la

meta que deseamos lograr y buscamos la manera de alcanzarla. Una de las técnicas más empleada y que se utilizó en este estudio de caso es la Rueda de la Vida. La instrucción dada en esta técnica es: Si la vida pudiera dividirse en áreas como salud, dinero, amor, familia, estado físico, autoestima/desarrollo personal, trabajo/metas, ocio, estudios/conocimiento y libertad, ¿podrías hacer una lista con las cosas que necesitas conseguir en cada área de tu vida para que ésta sea perfecta?. Posteriormente se les da una hoja con la imagen siguiente (ver figura 4).

Figura 4. Imagen didáctica de la Rueda de la Vida

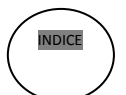


*Fuente:* Esquematización de la Rueda de la Vida o modelo GROW (El modelo GROW es un acrónimo de (G) OAL (meta), (R) eality (realidad), (O) ptions (opciones) y (W) ill (plan de acción), recuperada de [www.coachingcomunicativo.com](http://www.coachingcomunicativo.com), elaborado por Graham Alexander y difundido principalmente por John Whitmore.



Posteriormente, se les pregunta a los participantes ¿qué es para ti vital?, escribe las áreas de tu vida que consideres importantes al lado de cada número 10 de la circunferencia; observa que hay 10 rayitas en cada radio del círculo; cada una de ellas equivale a un punto. Marca el grado de satisfacción siendo el centro “0” la puntuación más baja y el 10 la puntuación más alta. Una vez hecho esto, se unen los puntos y se le cuestiona al sujeto: ¿cómo es tu rueda?, ¿es redonda y rueda perfectamente?, ¿tiene algún pinchazo?, ¿en qué área o áreas específicamente? , ¿por qué no te sientes feliz en ese área?, ¿qué necesita para tener mayor satisfacción?, ¿qué es lo que le frena para conseguirlo?.

Cada categoría tiene sub-categorías y se indaga cada una de ellas. En caso de que el área "amor" fuera una de nuestras áreas menos puntuadas se tendría que ir especificando ¿me siento querido por mi pareja?, ¿qué hago para la estabilidad de la pareja?, ¿confío en que no me engaña?, ¿realmente doy todo lo que puedo dar?, o si el área de su vida que más ayuda necesita es “dinero”, describa: ¿qué quiere conseguir con el dinero?, ¿qué no le da el dinero?... Una vez hecho el ejercicio, ¿ha tomado conciencia sobre estos puntos? Sobre la situación ideal y su situación actual, y lo más importante, ¿es ahora consciente de la distancia que los separa? Si tuviera más tiempo disponible para avanzar hacia sus objetivos ¿qué tendría que hacer de forma diferente?, ¿qué tendría que dejar de hacer?.



## 4. Diagnóstico General

A lo largo de este escrito ya se ha venido dando a conocer el tema a trabajar en este estudio de caso. Su diagnóstico, por lo tanto, se dejó entrever en un primer momento, en el apartado 1.1.3, en donde se describe brevemente la historia y el nacimiento de la Estación de Servicio; posteriormente, al realizar el Método de Nube, los supuestos que se abordan muestran nuevamente la dinámica existente en la PyME (de cultura Clan) que se está analizando. Las herramientas anteriores muestran como el Clima Laboral está generando una dinámica tóxica entre los empleados (independientemente del nivel de autoridad). Dado lo anterior, se elaboró una encuesta, la cual aborda tres áreas específicas como son los aspectos personales, empresariales, relación con su jefe y relaciones con compañeros. Esto con el fin de operacionalizar el clima laboral; es decir, identificar qué aspectos concretos son los que están alterando la dinámica organizacional.

### 4.1 Análisis situacional

Para llevar a cabo el análisis situacional en el ámbito empresarial, se realizó una encuesta tipo *likert*. Esta herramienta nos ayudó a detectar cómo se encontraba el clima laboral cuando iniciaron las actividades en la empresa y cómo se encuentran actualmente. Las áreas valoradas, como ya se señaló, son tres: personal, empresarial, relación con jefe y relaciones con compañeros. Los datos obtenidos en las encuestas, se pueden observar en el anexo 2.

#### 4.1.1 Área personal

En la tabla 2 se muestra el análisis de factores evaluados en el ámbito personal. En esta se puede ver que los despachadores consideran que sus ideas y opiniones actualmente son mejor valoradas que antes; perciben una mayor satisfacción en el servicio que se les brinda a los clientes. En cuanto a si tienen razones para sentirse a gusto trabajando en su área y si se sienten contentos con su trabajo, los porcentajes tanto antes como ahora se mantienen en “totalmente de acuerdo”. Se observa en este caso, un incremento aunque este punto siempre ha sido valorado positivamente. Finalmente, en cuanto a si pueden expresar sus emociones o sentimientos en su trabajo sin sentirse juzgados, vemos que no se ha mejorado en este punto, por lo que consideramos que éste es un punto a trabajar o a ser tomado en cuenta en la intervención.

Tabla 2

#### *Resultados obtenidos en el área personal*

Ítems	En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Antes	Ahora	Antes	Ahora	Antes	Ahora
1. En mi grupo de trabajo, mis ideas y opiniones son apreciadas.	75	33.33	25	66.67	0	0
2.- Los Clientes de la Empresa están completamente satisfechos con el servicio	50	16.67	25	33.33	25	50
3.- Tengo muchas razones para sentirme a gusto trabajando en mi área.	0	0	25	16.67	75	33.33
4.- En mi trabajo puedo expresar mis emociones o sentimientos sin que me sienta juzgado.	75*	50*	25	16.67	0	33.33
5.- Estoy contento y satisfecho con mi trabajo.	0	0	25	0	75	100
Promedio	40	20	25	26.66	35	53.33

*Fuente:* Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el área personal ( $n=6$ ). El porcentaje más relevante a señalar se ubica en el ítem 4 (\*), este punto será considerado en el proceso de intervención.

#### 4.1.2 Área empresarial

En ésta área (ver tabla 3) los despachadores señalan que sí les gusta trabajar en la empresa y los cambios que han ocurrido actualmente son de su agrado; consideran de igual manera que han recibido más capacitación que antes y que han aprendido a manejar las dificultades con una mejor actitud. Por otro lado, a los despachadores aún no les es clara la misión, los servicios que brindan las distintas áreas y la organización de la empresa y no consideran que las áreas de la empresa se ayuden entre sí. De forma general, vemos una mejora en esta área. Sin embargo, existen algunos puntos a trabajar por parte de la empresa.

Tabla 3

*Resultados obtenidos en el área empresarial*

Ítems	En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Antes	Ahora	Antes	Ahora	Antes	Ahora
7.- La organización por parte de la Empresa es clara para los empleados.	25	16.66	75	50	0	33.33
8.- Me agrada trabajar en esta Empresa.	0	0	25	0	75	100*
9.- Los cambios actuales que han ocurrido en la empresa han beneficiado el ambiente de trabajo.	50	0	50	83.33*	0	16.66
10.- En la Empresa las diferentes áreas de trabajo se ayudan entre ellas.	50	50	50	50	0	0
11.- Recibo capacitación constante sobre temas relacionados con mi trabajo.	75*	16.66	0	50*	25	33.33
12.- El servicio que me brindan las otras áreas de la Empresa es satisfactorio.	25	16.66	50	33.33	25	50
13.- Tengo muchas razones para sentirme a gusto trabajando en la Empresa.	0	0	0	33.33	100*	66.66
14.- Me han enseñado dentro de mi trabajo a saber manejar las dificultades con una buena actitud.	75*	0	25	33.33	0	66.66
15.- Las Relaciones Humanas en la Empresa son positivas y agradables con todas las personas.	25	16.66	25	50	50	33.33
Promedio	37.5	15	35	43.33	27.5	41.66

*Fuente:* Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en el área empresarial ( $n=6$ ). Los porcentajes más relevantes se encuentran en el ítem 8, 9, 11, 13 y 14 (\*).

### 4.1.3 Área con jefe

En cuanto a la tercera área valorada, los despachadores en todos los aspectos consideran que existe una mejora. En este caso, aspectos como la comunicación, confianza, uso de habilidades personales, respeto, supervisión, solución de problemas, motivación y/o retroalimentación son aspectos que de forma particular y general mejoraron (ver tabla 4).

Tabla 4

Resultado obtenidos en el área relación con jefe

Ítems	En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Antes	Ahora	Antes	Ahora	Antes	Ahora
16.- Existe buena comunicación y confianza con mi jefe inmediato.	50*	0	50	33.33	0	66.66*
17.- En mi trabajo mis jefes me permiten utilizar mis mejores habilidades.	50*	0	25	50*	25	50*
18.- Mi jefe directo conoce bien todos los aspectos del trabajo de mi área.	50*	0	50	33.33	0	66.66*
19.- La forma en que mi jefe me supervisa es respetuosa y adecuada.	50*	16.66	25	16.66	25	66.66*
20.- Mi jefe supervisa mi trabajo directamente y con regularidad.	50*	0	25	50*	25	50*
21.- Mi jefe tiene contacto directo con los problemas de mi trabajo diario.	50*	0	50	66.66*	0	33.33
22.- Mi jefe me motiva a establecer objetivos personales y de trabajo para mi autorrealización.	75*	16.66	25	16.66	0	66.66*
23.- Recibo retroalimentación adecuada de mi jefe sobre la forma en que realizo mi trabajo.	75*	16.66	25	33.33	0	50*
24.- Mis fallas y errores se me hacen saber de forma inmediata y con respeto.	75*	16.66	0	33.33	25	50*
Promedio	58.33	7.41	30.55	37.04	11.11	55.55

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en el área relación con mi jefe ( $n=6$ ). Los porcentajes más relevantes se señalan con asteriscos (\*).

#### 4.1.4 Área entre compañeros

Finalmente, en cuanto a la relación entre compañeros (ver tabla 5), se observa que no ha habido una gran mejoría. Los trabajadores consideran que no existe una buena comunicación, no hay respeto en los acuerdos que se pactan y que las juntas que se llevan a cabo entre ellos, no son enfocadas ni eficientes. Es importante resaltar, que estos puntos se hicieron notar anteriormente en el apartado 1.3 relacionado al ambiente laboral y estudio de caso. Vemos por lo tanto, que la dinámica tóxica se ha mantenido desde los orígenes de la empresa. En este caso, y a diferencia de las áreas anteriores, podemos ver varios puntos rojos a trabajar en el proceso de intervención.

Tabla 5

*Resultados obtenidos en el área de relación entre compañeros*

Ítems	En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Antes	Ahora	Antes	Ahora	Antes	Ahora
25.-Existe buena comunicación entre mis compañeros.	100*	66.66*	0	16.66	0	16.66
26.- Hay respeto en los acuerdos pactados por los mismos empleados.	50*	66.66*	50	16.66	0	16.66
27.- Las personas que trabajan en esta Empresa nos llevamos bien.	50*	33.33	50	50	0	16.66
28.- En mi grupo de trabajo, las reuniones son enfocadas y eficientes.	75*	33.33	25	33.33	0	33.33
Promedio	68.75	50	31.25	29.16	0	20.83

*Fuente:* Elaboración propia a partir de resultados obtenidos en el área relación entre compañeros ( $n=6$ ). Los porcentajes más relevantes a señalar con asteriscos (\*).

Como podemos ver, los datos arrojados en la encuesta sugieren como primer punto a trabajar la relación entre compañeros. En el área personal, en general, los despachadores se sienten a gusto trabajando en la empresa; en el área empresarial se observan algunas debilidades, sin embargo, éstos deberán ser solucionados por la misma empresa; y finalmente, en el área de relación con su jefe se ve cierta mejora a través del tiempo o la nueva gerencia.

## 5. Propuesta de solución

Dado lo anterior, y considerando que las dos áreas que presenta puntos rojos a trabajar son la relación entre compañeros y la situación personal, se retoman algunas técnicas de la PNL. Se inicia con una valoración personal de fortalezas y debilidades con el fin de determinar si la problemática existente es ocasionada por causas externas a ellos o internas y les impidan establecer una buena relación y comunicación con los compañeros, generándose así el deterioro en el clima laboral.

Para lograr lo anterior se emplearon dos técnicas. La primera fue una técnica de especificación de objetivos, concretamente la Rueda de la Vida, esta con el fin de valorar y aunarlos al área personal valorada en la encuesta. Debido a que una de las premisas de la PNL es impulsar al sujeto a su autorrealización, bienestar o superación personal de forma integradora (trabajo, familia, social, etc.) esta técnica nos ayudó a identificar tanto al mediador como al mismo participante, las fortalezas y debilidades que posee, los objetivos que actualmente tienen y los que les faltan por lograr. La segunda técnica fue dirigida al reencuadre, en este caso a través de videos se llevo al empleado a reencuadrar sus problemas o situaciones actuales con una óptica distinta (más positiva y alentadora).

### 5.1 Alternativas y escenarios posibles de solución a través de la Rueda de la Vida

Las sesiones se hicieron de forma individual con una frecuencia de una por semana, con la siguiente metodología:

En un primer momento se les pide realizar la técnica de la Rueda de la vida y posteriormente, se les proyecta un video.

A continuación se muestran los resultados individuales obtenidos a lo largo del proceso de cada uno de los despachadores:

a) *Observaciones sobre el despachador 1.* A pesar de que son varias áreas en las cuales el participante no obtuvo el puntaje de 10 (ver figura 5), él sólo deseó trabajar su salud emocional, ya que como se observa se sentía inseguro al interactuar con gente que no conocía. Como propuesta a intervenir se le recomendó el libro El Caballero de la Armadura Oxidada y se le mostró el video de Piensa Diferente.

b) *Observaciones sobre el despachador 2.* El participante presentó cierto equilibrio en los diferentes ámbitos de la Rueda de la Vida; sin embargo, se propuso trabajar la actitud hacia las situaciones difíciles que deba de enfrentar en su vida. A este participante se le mostró el video motivacional Piensa Diferente para facilitarle su objetivo (ver figura 6).

c) *Observaciones sobre despachador 3.* Es evidente que para el despachador tres los aspectos de mayor urgencia fueron su salud emocional y sus finanzas personales. Al no ser expertos en estos ámbitos consideramos, que algunas dinámicas de reencuadres con el apoyo de videos, podían ayudarle, pero este despachador en su niñez fue maltratado

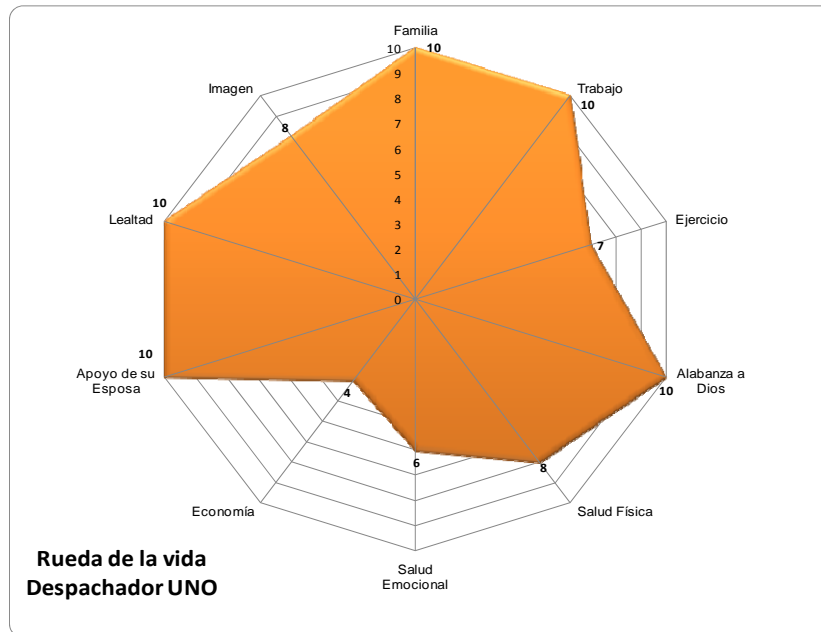
físicamente y actualmente vive en continuo resentimiento con su entorno y le sugirió ser derivado a un terapeuta profesional (ver figura 7).

d) *Observaciones sobre el despachador 4.* Este participante es un hombre que mostró sensatez y que reconoció la necesidad de mejorar la relación con sus padres y replantear sus sueños y aspiraciones. Se observó como una persona estable, que ha dejado de lado la relación de sus padres por sus ocupaciones. Esta fué su meta a seguir. Se le mostró el video *atrévete a soñar* (ver figura 8).

e) *Observaciones sobre el despachador 5.* Este despachador presentó cierta inestabilidad financiera así como algunos conflictos en la relación con sus padres. Lo que más le inquietó fue su economía de ese momento, ya que le debía dinero a algunas casas de empeño. Su meta fue pagar sus deudas y ser mejor administrador de sus recursos. Se le mostró el video *atrévete a soñar y piensa diferente* (ver figura 9).

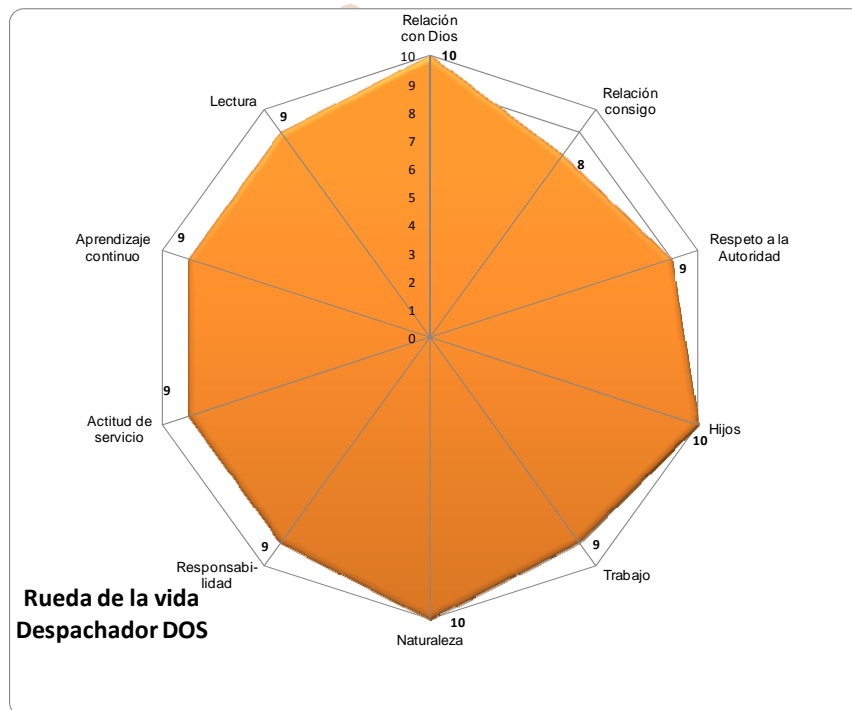
Figura 5 a la 9. Resultados de la técnica de la Rueda de la Vida a cinco trabajadores de la Estación de Servicio

Figura 5. Rueda de la Vida: Participante 1



*Fuente:* Este participante a pesar de presentar debilidades en varias áreas personales, únicamente decidió trabajar la salud emocional.

Figura 6. Rueda de la Vida: Participante 2



*Fuente:* Aquí se observó en este participante más equilibrado en sus áreas vitales; sin embargo, desea mejorar la actitud hacia sus compañeros.

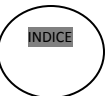
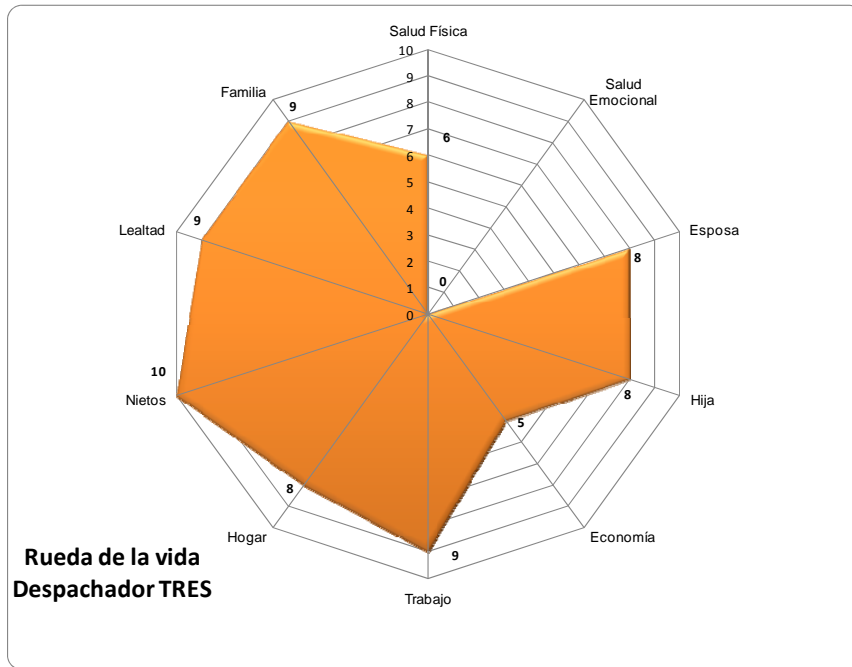
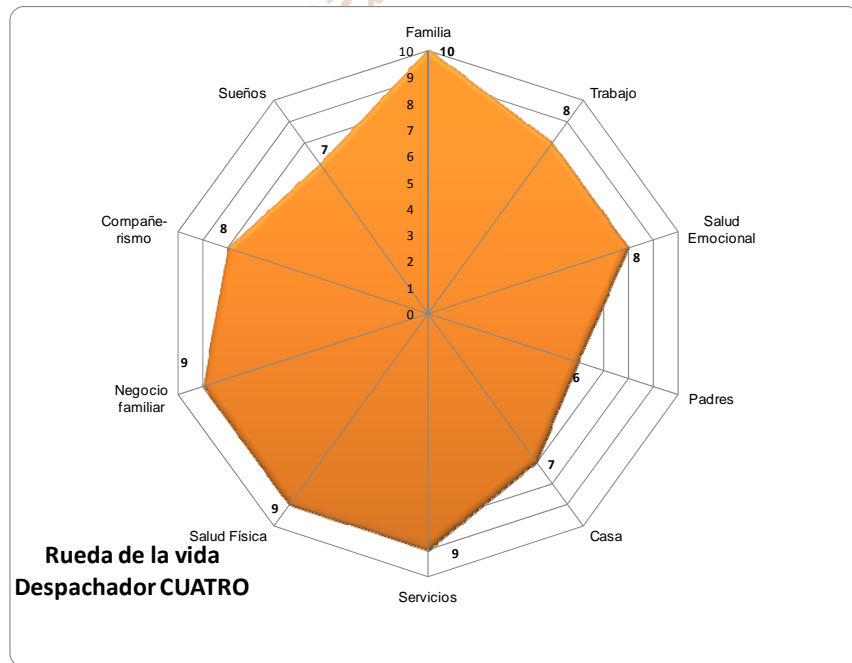


Figura 7 Rueda de la Vida: Participante 3



*Fuente:* En este caso el participante, deseó trabajar su salud emocional y sus finanzas personales. Como se observa, son las áreas más débiles.

Figura 8. Rueda de la Vida: Participante 4



*Fuente:* Este participante deseó trabajar la relación con sus padres y replantear sueños y aspiraciones.

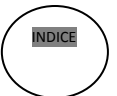
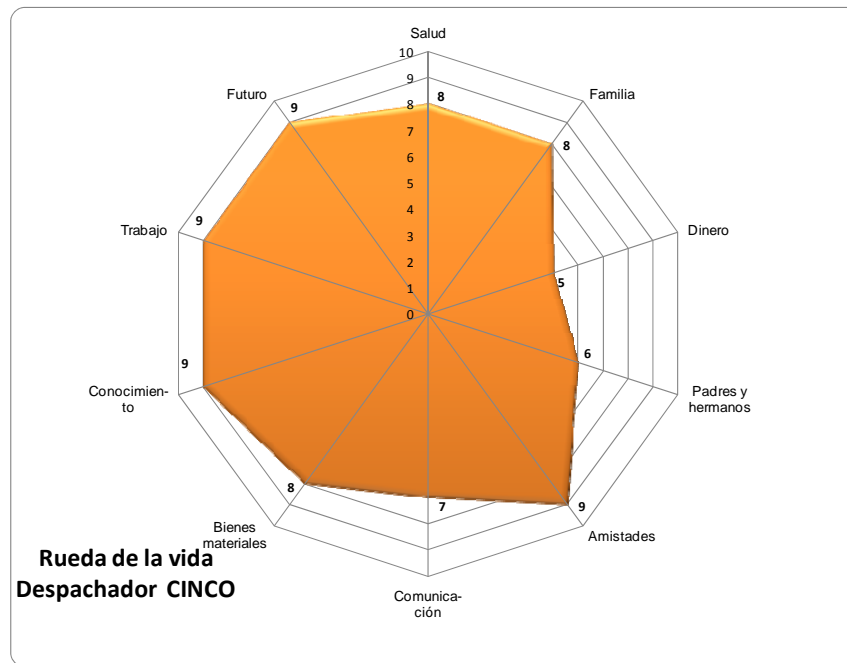


Figura 9. Rueda de la Vida: Participante 5



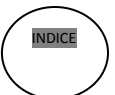
*Fuente:* En este caso se presentó inestabilidad financiera y conflictos con sus padres. Estas áreas son las propuestas por él para fortalecer.

## 5.2 Alternativas y escenarios posibles de solución a través de técnicas de reencuadre

Cuatro videos fueron los propuestos en este apartado. Todos y cada uno de ellos llevan como eje central la felicidad, la motivación y la aceptación al cambio.

### 5.2.1 ¿Te atreves a soñar ?

Este video propone un mapa para desafiar nuestra realidad, transformarla y conseguir los objetivos marcados o soñados. La idea original es de Matti Hemmi, es dibujado por Ramón Rodríguez y su realización por Haiku Films. La empresa que lo



promueve es Inknowation, la cual tiene como finalidad el transformar organizaciones a través de la innovación. Es decir, intentan cambiar la cultura empresarial tanto de empresarios como de emprendedores, ayudándoles a manejarse un mundo que no cesa de cambiar. Esta filosofía ha sido transmitida a empresas como Repsol, Iberia, Axel Springer, Kellogg's, Warner, Indra, Santander, Iberdrola, Caser, NiveaBDF, Bovis, REE y Sage entre otras. Este video dura aproximadamente 7.29 minutos y puede ser visto en [http://www.youtube.com/watch?v=i07qz\\_6Mk7g](http://www.youtube.com/watch?v=i07qz_6Mk7g)

Este video aborda, de forma visual y auditiva, cómo la persona inicia su vida a través de una "línea de vida", nos lleva a la reflexión de nuestros gustos, disgustos o miedos y cómo estos se han adquirido y limitan nuestro futuro. Nos lleva a establecer metas o proyectos a futuro a través del conocimiento de conceptos como: zona de confort, zona de aprendizaje, zona de pánico o la zona de no experiencia (esta se convierte en la zona de los grandes retos). Nos explica cómo los cambios nos llevan a actualizar o modificar la zona de confort y adquirir nuevos aprendizajes. Todo cambio o desarrollo genera tensión emocional; sin embargo, la tensión creativa es una lucha entre los miedos y la motivación, en donde debe salir victoriosa la motivación. Muestra la importancia del creer en sí mismo. Esta es la solución, a los miedos, autoestima, una nueva visión, crear objetivos, clarificar sueños y seguirlos.

### 5.2.2 Aprender a ser felices

Este video es una investigación realizada por Televisión Española (TVE). Su eje principal es la felicidad y la calidad de vida que este estado de ánimo proporciona. Aborda estudios sociales y neuropsicológicos que muestran una clara asimetría psicológica y biológica entre las personas optimistas y pesimistas. Los estudios señalan que podemos entrenarnos para ser más felices a través de la modificación de nuevas actividades, sueños o metas. La propuesta de la psicología positiva, por lo tanto, es el cómo sí es posible el aprender a ser felices y lo importante que es entrenarnos para el optimismo, alcanzando así una mayor y mejor vida. Este video tiene una duración aproximada de 9.37 minutos y puede ser visto en <http://www.youtube.com/watch?v=7L6530Av-MM>

### 5.2.3 Piensa diferente

Este video es creado por TALENT INSTITUT™ es una organización creada para promover la investigación aplicada y la divulgación de las tecnologías de la PNL (Programación Neurolingüística) y la Neurolingüística aplicada a la comunicación (influencia, persuasión, ventas, negociación, resolución de conflictos) desde los valores de la honestidad, el profesionalismo, la tenacidad, el rigor, la innovación, el respeto a los alumnos y la excelencia formativa.

Piensa Diferente es un video motivador, donde se abre la posibilidad de ser diferente, pensando diferente. Muestra de antemano una igualación de condiciones y de entendimiento mutuo hacia las personas que ven este video. No se trata de juzgar ni de ser mejores, sólo de lograr ese cambio interno y motivar a las personas a que realicen ese

cambio necesario en su vida, una frase determinante en el cierre de este video es “el pasado, ya pasó pero el futuro está por construir”.

#### 5.2.4 La felicidad

El famoso psicodramatista, terapeuta gestáltico y escritor argentino Bucay (2001), aborda en este audio "la felicidad", el por qué no somos felices; el cómo el ser felices es una decisión, no es un derecho, es nuestra obligación. Nos explica a través de ejemplos, metáforas y una profunda reflexión cómo podemos alcanzar la felicidad y el compromiso que tenemos con nosotros mismos para alcanzarla. Una metáfora que menciona es la regla del OSO idiota (obtener, sustituir, olvidar y si no se puede eres un idiota). La duración de este audio es de aproximadamente 14.01 minutos y puede verse en <http://www.youtube.com/watch?v=9wM2E3UDg68>

#### 5.3 *Proceso de las sesiones realizadas*

Las dinámicas se realizaron de manera individual y el participante fue el trabajador que cubría el descanso. La reunión se dio los días miércoles y su duración aproximada fue de 1:30 a 2:00 hora.

Se llevaron a cabo cuatro sesiones. En la primera se realizó la técnica de la Rueda de la Vida para delimitar las fortalezas, debilidades y objetivos a trabajar; posterior el facilitador se dio a la tarea de buscar y seleccionar videos dirigidos al objetivo establecido

por el participante. De esta manera, las tres sesiones posteriores fue la técnica de reencuadre a través de éstos estímulos audio visuales.

En cada sesión se analizaban los avances y se retroalimentaba el por qué se iba o cumpliendo o no su objetivo. Se motivaba a los participantes a seguir intentándolo o a delimitar objetivos alcanzables que los hiciera sentir feliz en su entorno, o en su defecto a autovalorar su vida.

A lo largo de este proceso se generaron un sin fin de reacciones entre los despachadores, ya que este tipo de dinámicas no les eran comunes ni habituales en su contexto laboral, y menos aún, que la Gerente las llevara a cabo. Sin embargo y a pesar de esto, se preparaban cada semana para recibir la atención. Se observaron participativos y expresivos ante las técnicas de reencuadre y al salir de la sesión, iban enfocando en su objetivo personal. En ocasiones, incluso, no esperaban el día miércoles y buscaban adelantar la sesión.

#### *5.4 Argumentación de la alternativa elegida*

Actualmente la Programación Neurolingüística suele ser empleada varios contextos: educación, negocios, desarrollo organizacional, periodismo, entre otros; y gracias a ello, ha generado una gran revolución en el contexto empresarial, pues los trabajadores dejan de ser maquinas y pasan a ser seres humanos con necesidades específicas. La empresa pasa a ser un contexto inerte y mecánico para convertirse en un espacio amigable y expresivo. Desde esta visión, las empresas dirigen parte de sus esfuerzos en la atención a su personal (clima laboral, motivación, proyecto de vida, etc.) con la premisa de que si éste satisface ciertas

necesidades, se verán impactados aspectos puramente empresariales como, por ejemplo, la productividad.

El término de *Coaching* es relativamente nuevo y novedoso, es la panacea para ofrecer soluciones variadas al empresariado, incluidas organizaciones en general. Sin embargo, esta técnica con muy poca frecuencia se aplica a los mandos medios y bajos de una empresa o en PyME, por lo que se considero importante y necesario cultivar esta semilla para que se reproduzca no sólo en las grandes organizaciones, sino que esté al alcance de los pequeños empresarios.

Según los datos arrojados en este estudio de caso, el uso de la PNL proporcionó algunos beneficios en el clima laboral. Se obtuvo por ejemplo, un avance en la concientización de los empleados sobre el ambiente laboral, ellos han visto como impacta directamente en la productividad y en la comunicación entre ellos mismos; se generó un sentimiento de confianza de externalizar sus conflictos personales; se sintieron escuchados y comprendidos; detectaron y se dieron cuenta de sus fallas personales y establecieron objetivos alcanzables en su entorno de vida (familiar, social, laboral, personal); la técnica de reencuadre (análisis y reflexión de videos) se motivaron y sensibilizaron; se eliminaron por completo los reportes y quejas de los clientes; se mejoró el trato entre ellos, actualmente son más tolerantes y corteses, aunque no compartan ideas o creencias se respetan.

## 6. Conclusiones

La PyME analizada en este estudio de caso posee una cultura Clan. Según lo propuesto por Maldonado, et. al (2010) este tipo de cultura organizacional posee varias ventajas; sin embargo, y a pesar de ser una empresa familiar, pequeña y quizás con menos dificultades que una empresa grande, desde el momento que en ésta confluyen seres humanos y un sin fin de dinámicas, gustos o disgustos entre ellos, las desventajas también salen a relucir.

Para la empresa, su mayor prioridad es la productividad y el reflejo de la misma en su economía. Los empleados, por lo tanto, son los elementos que facilitan o no este bienestar. Sin embargo, y a pesar de la importancia que poseen los empleados en toda organización suelen ser descuidadas sus necesidades y estas, se ven reflejadas en el clima laboral y por lo tanto, en la productividad. Hablar, por lo tanto, de que las PyME son empresas familiares y que se ve a los trabajadores como parte de una familia, es un tanto una falacia. Lo que prima, en el estudio de caso que se analiza en este trabajo (gracias a la encuesta y al Método Nube), es una estructura confusa, falta de información por parte de la empresa sobre la misión, visión, etc., preferencias y concesiones a algunos empleados y no a otros, fractura de normas o acuerdos entre los mismos empleados, falta de comunicación, salario bajo, pugnas internas, resistencia a los cambios, secretismo, etc.; alterando así, la estabilidad y el clima laboral sin que los mandos altos pongan remedio a ello.

Ante la situación anterior, nos cuestionamos ¿cómo se puede mejorar el clima laboral de una organización cuando el entorno que rodea a sus empleados es tan complejo y cuando ellos mismos son tan complejos?, ¿cómo hacer sentir a los trabajadores parte de la organización?, ¿cómo ayudarles a convivir en armonía entre ellos mismos?, ¿cómo

ayudarles a romper sus miedos o a cumplir sueños frustrados para contribuir en su autorrealización o satisfacción persona?, ¿cómo hacer que todo esto impacte directamente en el clima laboral y por ende en la productividad y buen desempeño?

Estas interrogantes nos dieron pauta en la búsqueda de alternativas de solución sin descuidar, por un lado, los recursos humanos; y por otro, las necesidades de la empresa. Dado lo anterior, la PNL fue la herramienta que consideramos apropiada para la intervención del clima laboral. Pues a pesar de que tanto el Coaching como las técnicas de la PNL ofrecen soluciones efectivas en el campo empresarial, su aplicación es muy poco frecuente en los mandos medios y bajos de una empresa y en una PyME. Es por esto, que se decide su implementación en este trabajo y los beneficios que vemos en los resultados de nuestro estudio de caso, fueron muy positivos, pues como se refleja en la encuesta realizada, se generaron mejoras en el clima laboral.

Finalmente, en cuanto a las técnicas empleadas, se considera fueron pertinentes. Gracias a ellas se pudo detectar las necesidades y cambios posteriores en los trabajadores e impacto en la productividad. Ante esto se puede asumir que si se dirigen algunos esfuerzos en la detección de necesidades en los recursos humanos (en todos los niveles) inevitablemente se verá reflejara en el clima laboral y por ende en los intereses organizacionales.

Para haber sido una primera aproximación a una evaluación e intervención del clima laboral en PyME a través de la PNL, considero fue un trabajo complejo pero enriquecedor. Los cambios son progresivos y muchos de ellos no son fáciles de mantener, por lo tanto, es una labor de todos los días y tanto los trabajadores como los mandos altos, deberán estar convencidos que este tipo de intervenciones son de gran importancia para la salud personal y organizacional. Ante esto se puede concluir que aún queda mucho por hacer.

### *6.1 Reflexión del caso*

La dificultad más grande que tuve a lo largo de estos meses, ha sido el buscar el material adecuado para cada una de las personalidades de los despachadores, mientras algunos sólo con la empatía del rapport fue suficiente, en otros casos tuve que documentarme un poco más, ya que algunas de las actividades que se hicieron con unos no impactaron de la misma manera en otros, porque cada uno tiene diferentes manera de procesar la información que se les está dando.

También me di cuenta de que el problema no se va a extinguir o al menos no tan fácilmente. Aunque ha mejorado, la relación entre los despachadores sigue teniendo deficiencias; me queda claro que en las ocasiones en las que se susciten problemas entre ellos, habrá necesidad de intervenir nuevamente para restablecer lo que hemos llamado en materia de mejora de clima laboral y que, en otras veces, habrán de ser ellos los que deban dirimir sus diferencias de opinión, pues éstas son una constante cuando se trabaja con personas.

En lo personal este proceso me ha enseñado a conocerme interiormente, y un poco más a las personas con las que trabajo, ya que al aplicar las técnicas de la PNL me hice mas observadora a los cambios y reacciones en mí ante las situaciones que fuimos viviendo en las sesiones con la PNL.

Con la convicción de dar a los despachadores herramientas para que las utilicen en su proceso de transformación, realice muchas investigaciones y analicé varios videos para transmitirles y sensibilizarlos; sin embargo, ese proceso lo viví simultáneamente con cada uno de ellos, viviendo en conjunto un sentimiento en común que poco a poco fuimos

canalizando en aspectos de sus vidas que desean mejorar para tener más satisfacción en su entorno. Debo mencionar, que no es nada fácil adentrarse en sí mismo, ya que comienzas a observar con mayor claridad los miedos internos que siempre has vivido con ellos, y que eran invisibles por que han sido parte de nuestras vidas; sin embargo, el detectarlos, nos ha dado el espacio para sabernos humanas, aprender de los errores y trabajar en ellos para mejorar nuestro entorno de vida y como consecuencia nuestro entorno laboral.

### *6.2 Reflexión de aprendizaje*

En una de las biografías mencionadas en este trabajo se menciona que en las PyME familiares de Aguascalientes predomina la tipo Clan, donde el dueño y el gerente dan un trato familiar a las personas que laboran en dichas empresas. En el caso de la mayoría de gasolineras del estado de Aguascalientes no creo que se conviva de esa manera, ya que el empresario gasolinero es casi siempre una persona de trato rudo y muy apegado a sus ganancias económicas. Los sueldos de los despachadores son muy bajos, por lo que las personas que trabajan en este tipo de empleos lo hacen por las propinas, en búsqueda de sus propios satisfactores económicos. En el caso de la gasolinera donde laboro, las propinas son muy buenas ya que la gasolinera está ubicada en una zona de plusvalía alta dentro de la ciudad. Sin embargo, la mayoría de las personas que laboran en este tipo de trabajos, no gozan con estos privilegios a no acceder a los recursos suficientes para mantener con dignidad a sus familias.

Para el empresario gasolinero, estas condiciones laborales genera que se emplee personal no calificado para la atención al cliente, la falta de estudios del personal que

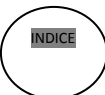
labora en este tipo de trabajos es muy evidente, y tampoco le importa al empresario gasolinero darle una buena atención al personal que es contratado en sus empresas. En el caso de la gasolinera donde laboro es diferente, ya que la gasolinera, no es el único giro de negocio que tienen los dueños, y se ha trabajado por darles en lo posible a los empleados de la gasolinera un trato equitativo a los demás. Esto se puede constatar en las gráficas que se muestran en este trabajo, basada en la encuesta de clima laboral.

De manera personal, me agrada poder aplicar las técnica de PNL a mis compañeros de trabajo, ya que el vínculo laboral y afectivo que tengo con los despachadores lo percibo más enriquecido. El hecho de convivir con cada uno de ellos de manera personalizada una vez a la semana, me hizo conocerlos mejor, comprenderlos y aceptar su forma de pensar.

En el aspecto profesional, me veo enriquecida, ya que la PNL no era un tema conocido para mí. Sin embargo, fue algo que llamó mi atención a lo largo de la maestría cuando vimos temas de Coaching. No soy una experta en el tema, y me tuve que documentar varios meses para lograr aprender las técnicas más fundamentales de la PNL. Esto ha logrado que mi enfoque antiguo que tenía de la empresa en general, se viera sesgado. Soy Licenciada en Administración, y como tal, mi enfoque laboral es de hacer ganar dinero para la empresa, estar organizando y dirigir correctamente es mi función principal; sin embargo, la empresa no sólo es ganar dinero, sino también implica convivir positivamente con el entorno laboral, donde se debe de trabajar en equipo y donde es fundamental el buen trato entre compañeros. Gracias a la PNL, me di cuenta que se puede mejorar la comunicación y por ende proyectar una mejor imagen ante los factores externos de la gasolinera, como son los proveedores, los clientes, las instancias gubernamentales que nos regulan, etc.

Llevar a la práctica la aplicación de las técnicas que la PNL propone, no es cosa sencilla. En este caso, el enfoque consistió en mejorar los esquemas o metamodelos por técnicas sencillas para cada uno de los despachadores, con lo que se obtuvo resultados visibles desde el primer momento. Como estudiante de la Maestría en Desarrollo y Dirección de Capital Humano, el poner a la práctica esos conceptos me permitió empatar algunos objetivos de la maestría, mis metas profesionales, logrando generar un trato más humano entre los colaboradores de la organización y brindándoles un sentido de pertenencia y trascendencia en su actividad laboral.

Biblioteca UP Bonaterra



## Referencias

Darling, J. y Heller, V. (2011). The Key for Effective Stress Management: Importance of Responsive Leadership in Organizational Development. *Organization Development Journal* 29 (1), 9. Recuperado de <http://connection.ebscohost.com/c/articles/64362493/key-effective-stress-management-importance-responsive-leadership-organizational-development>

Davis, K. y Newstrom, W.J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.

Foss, K. (2010). How do economic crises impact firm boundaries? *European Management Review* 7(4), 217-227. Recuperado de [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1727871](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1727871)

Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.

García Sánchez, M. D. (2008). *Manual de Marketing*. Madrid: ESIC. Recuperado de <http://books.google.com.mx/books?id=nPppUeF2gOMC&pg=PA110&dq=concepto+ambiente+laboral&hl=es&sa=X&ei=qZ1kUZ39CsXr2QWhioGABA&ved=0CEYQ6AEwBQ#v=onepage&q=concepto%20ambiente%20laboral&f=false>

Gatto F. y Ferraro C. (1993). *Las PyME en el Mercosur; definiciones y primeras estimaciones*. Recuperado de <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/1/25961/P25961.xml&xsl=/argentina/tpl/p9f.xsl&base=/argentina/tpl/top-bottom.xsl>

Gay, A. y Barber, C.M. (2009). Definición de las Pymes. Recuperado de [http://ols.uas.mx/fen/gestione/Desp\\_Arts.asp?titulo=417](http://ols.uas.mx/fen/gestione/Desp_Arts.asp?titulo=417).

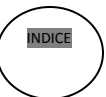
Gil Duque, A. (2010). *Gestión Gerencial de Adrian Gil Duque. Que es una nube sistémica*. Recuperado de [http://gestiongerencialadrianagil.blogspot.mx/2010\\_10\\_01\\_archive.html](http://gestiongerencialadrianagil.blogspot.mx/2010_10_01_archive.html)

Goldratt, E. M. (2008). *La Meta*. México: Granica.

- Madero Gómez, S. (2011). Investigación y Ciencia. Ambiente laboral, estrategias de austeridad y criterios de excelencia, usadas en situaciones de crisis, desde la perspectiva del trabajador. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal* 53, 49-55. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67421408006>
- Maldonado, G., Martínez, M., y García, D. (2010). Investigación y Ciencia. Aplicación del Modelo CVF en la Pyme de Aguascalientes: Un estudio empírico Investigación y Ciencia. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal* 50, 33-39. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67415744006>.
- Münch Galindo, L. y García Martínez, J. (2004). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- O'Connor, J. y Seymour, J. (2007). *Introducción a la PNL*. Barcelona: Urano.
- PEMEX (20008). *Manual de Operaciones de la Franquicia Pemex*, versión 2008-1 Capítulo 2. Recursos humanos, Apartado 2.4 Manual de Funciones. Recuperado de <http://www.ref.pemex.com/?action=content&sectionID=11&catID=21>
- Robbins, A. (2007). *Poder sin límites*. Barcelona: Grijalbo Mandadori.

## Anexos

Biblioteca UP Bonaterra



# Definición de las Pymes



**E**n la tarea de analizar los motores que impulsan el desarrollo económico de cualquier país, fácilmente nos toparemos con la existencia de empresas de diversa envergadura.

Asimismo, cuando estudiamos los distintos sectores determinados en los diferentes países, nos encontramos de frente con la participación de las Pymes en la mayoría de los casos, por lo que se puede decir que la dimensión de una empresa no está relacionada directamente con el sector al que pertenece y, por otro lado, no existe un sector o actividad donde se obligue a las organizaciones a tener una magnitud específica para poder funcionar correctamente.

Resulta importante destacar que Inglaterra, como cuna de la industrialización, basó gran parte de su crecimiento y desarrollo en empresas de esta índole, por lo tanto se comprueba así que era indispensable, casi obligatorio, un camino de evolución de las estructuras económicas para fomentar y defender este tipo de empresas hasta alcanzar un grado de progreso que le permitiera privar de cualquier trato distintivo.

Sin lugar a dudas, y como ha pasado a lo largo de la historia de la humanidad, las estructuras van cambiando con el paso de los años, y las empresas no están exentas. Los gustos y comportamientos de las empresas han ido evolucionando, hoy en día no se habla sólo de grandes fábricas encargadas de producir armamento, muebles o electrodomésticos y de pequeños almacenes donde se encontraban todos los productos básicos para la supervivencia de una familia; lo cierto es que actualmente existen comercios establecidos, independientemente de su tamaño, que se especializan en un área específica y que además promueven el desarrollo económico con ello.

Las empresas deben tener una especialización flexible que se adapte a las circunstancias cambiantes del mercado internacional en que las actividades empresariales se desarrollan. Deben ser capaces de afrontar la competencia y atacarla de frente de una manera eficaz, ofreciéndole valor agregado al cliente, adaptándose a los tipos de bienes que están siendo producidos, con la calidad y la cantidad necesaria.

Para ello, es necesario revisar los procesos de producción, los esquemas en los que se llevan a cabo la administración y la forma como se ejecute el liderazgo.

Pero, ¿en dónde entran las Pymes? ¿Cómo se clasifican? Para resolver estas interrogantes, se han consensado diversas definiciones, en donde a las mi-

cro, pequeñas y medianas empresas se les puede definir y clasificar, según el volumen de sus negocios y su balance general anual, de la siguiente manera:

Para México, "Pyme es toda empresa con menos de 500 trabajadores". Según la nueva definición, empresa micro será toda aquella con ingresos inferiores a dos millones de pesos; la empresa pequeña será la que vende entre dos y 40 millones de pesos, y la mediana, la que vende entre 40 y 100 millones<sup>1</sup>.

Una definición más popular establece que una Pyme es "aquella organización con escaso peso en el mercado, gerenciamiento personalizado e independiente de decisiones respecto de las firmas grandes".

Queda claro que las definiciones cambian según el país y el sector productivo o comercial al que nos referimos. Además, esas definiciones se van actualizando de acuerdo con la realidad económica y social de cada nación. Es así como las Pymes son consideradas como las organizaciones idóneas para afrontar y adaptarse a los continuos cambios tecnológicos y, por lo tanto, son los generadores de empleo más importantes para la economía de un país, por lo que así se puede llegar a fomentar

el desarrollo y progreso económico de una nación.

Tan sólo en México, las Pymes representan el 94 por ciento de las empresas, mismas que emplean a 17 millones de mexicanos y generan 60 por ciento del PIB.

Seguramente al mencionar pequeña y mediana, automáticamente se produce en la mente una impresión de estaca refiriendo a una situación de estática; pero al contrario, esto se refiere a una situación de permanente progreso y evolución, pues las empresas, para su subsistencia, deben llevar una vida dinámica, en movimiento hacia mayores magnitudes y mejoras en los resultados.

Se debe tener claro que por el hecho de ser pequeñas o organizaciones pequeñas y medianas, tácitamente estamos aludiendo a uno de los objetivos que podrían considerarse como primarios en toda empresa: la generación de utilidades.

"En tanto empresa constituye un ente conformado por individuos que se dan entre sí alguna forma de organización a efectos de coordinar insumos con el fin último de generar dinero con su transformación".

Por otro lado, todas las empresas se enfrentan a ciertos obstáculos en su afán por lograr su objetivo primo, como lo es el desafío de la expansión. Ciertamente, no todas las organizaciones lo logran, pero definitivamente la Pyme constituye un "tipo de empresa que está destinada a tener una vida relativamente corta, ya que o se consolida, crece y se convierte en una gran empresa, o no puede sobrevivir las distintas crisis que inevitablemente tendrá que enfrentar, por lo que puede quebrar o cesar".

Las Pymes no son exclusivas de un tipo de organización social en particu-

lar, ni es un suceso característico de una ciudad ni mucho menos de una etnia específica. Tienen, en términos generales, "mayores fortalezas en el campo de la producción que en el campo comercial".

Este hecho se evidencia en la medida en que un alto porcentaje de Pymes trata al máximo de vender lo que sabe producir, y en menor grado de estudiar los mercados para adaptar sus productos y servicios a las demandas tan cambiantes de los clientes<sup>2</sup>.

Cabe destacar que el fenómeno Pyme adquiere cada vez más fuerza y mayor importancia dentro del esquema mundial y económico de los negocios, empujado por el impacto de la globalización en los mercados y de la liberalización de las políticas económicas que se han dado paulatinamente en todos los países.

1 <http://www.cnnexpansion.com/emprendadores/2007/03/23/pyme-2-0-la-nueva-definicion/view>

2 IRIGOYEN, H. PYMES. Su economía y organización. Ediciones Macchi. Buenos Aires 1997.

3 <http://es.wikipedia.org/wiki/PYME>

4 IRIGOYEN, H. PYMES. Su economía y organización. Ediciones Macchi. Buenos Aires 1997.

5 Ibid.

6 Ramírez, Juan Carlos. PYMES más competitivas. Ediciones Mayol. Bogotá, 2005.

Elaborado por Pamela Andrea Gay Muñoz, estudiante del Programa Vértice de la Universidad Anáhuac México Sur, y dirigido por Dr. Carlos Miguel Barber Kur.

**En México las Pymes representan el 94 por ciento de las empresas, mismas que emplean a 17 millones de personas y generan 60 por ciento del PIB**

UNIÓN DE CREDITO DE COMERCIO, SERVICIOS Y TURISMO DE CHIAPAS, S.A. DE C.V.		UNIÓN DE CREDITO DE COMERCIO, SERVICIOS Y TURISMO DE CHIAPAS, S.A. DE C.V.	
CALLE CENTRAL NORTE No. 1120, TOTA (CIUDAD DE CHIAPAS) C.P. 29000		CALLE CENTRAL NORTE No. 1120, TOTA (CIUDAD DE CHIAPAS) C.P. 29000	
ESTADO DE CONTABILIDAD AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008		ESTADO DE CONTABILIDAD AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008	
(MONEDA EN MILLES DE PESOS)		(MONEDA EN MILLES DE PESOS)	
ACTIVO	PASIVO Y PATRÓN	ACTIVO	PASIVO Y PATRÓN
DISPONIBILIDADES \$ 309	PRESTAMOS RECARGABLES DE BANCOS Y DE OTROS ORGANISMOS DE CORTO PLAZO \$ 100,408	100,408	100,408
INVERSIONES EN VALORES TITULOS PARA NEGOCIO \$ 16,648	OTRAS CUENTAS POR PAGAR (BY Y PTV) POR PAGAR \$ 880	880	880
GARANTIA DE CREDITO INMUEBLE, CREDITOS COMERCIALES 130,780	ACREEDORES DIVERSOS Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR 3,951	3,951	3,951
TOTAL CARTERA DE CREDITO INMUEBLE \$ 130,780	IMPUESTOS DEFERIDOS (NETO) \$ 104	104	104
GARANTIA DE CREDITO INMUEBLE, CREDITOS COMERCIALES 6,140	TOTAL PASIVO \$ 104,454	104,454	104,454
TOTAL CARTERA DE CREDITO INMUEBLE 6,140	CAPITAL PAGABLE		
TOTAL CARTERA DE CREDITO 198,928	CAPITAL GOBIERNO FEDERAL SOCIAL \$ 48,202	48,202	48,202
(I) INMUEBLE	PRIMA EN VENTA DE ACCIONES 3,821	3,821	3,821
ESTIMACION PREVENTIVA PARA RESGOS CREDITOS 3,338	CAPITAL PAGABLE RESERVAS DE CAPITAL \$ 4,708	4,708	4,708
GARANTIA DE CREDITOS (NETO) 195,771	RESULTADOS DE SUBSIDIOS ANTERIORES 8,829	8,829	8,829
OTRAS CUENTAS POR PAGAR (NETO) 1,779	EXCISO O FUNDACIONES EN LA ACTUALIZACION DEL CAPITAL CONTABLE \$		
INMUEBLES, MOBILIARIO Y EQUIPO (NETO) 48	RESULTADO NETO 5,828	5,828	5,828
OTRAS ACTIVOS CARPOC CREDITOS, PAGOS ANTICIPADOS E INMUEBLES 2,180	TOTAL CAPITAL COMPAÑIA \$ 31,758	31,758	31,758
TOTAL ACTIVO \$ 198,229	TOTAL PASIVO Y CAPITAL COMPAÑIA \$ 198,229	198,229	198,229

Biblioteca UP Bonaterra

PERSONAL	En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	Antes	Ahora	Antes	Ahora	Antes	Ahora			
1. En mi grupo de trabajo, mis ideas y opiniones son apreciadas.	3	2	1	2				2	
2.- Los Clientes de la Empresa están completamente satisfechos con el servicio	2	1	1	2	1	1			2
3.- Tengo muchas razones para sentirme a gusto trabajando en mi área.			1		3	4		1	1
4.- En mi trabajo puedo expresar mis emociones o sentimientos sin que me sienta juzgado.	3	3	1	1					2
5.- Estoy contento y satisfecho con mi trabajo.			1		3	4			2

EMPRESA	En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	Antes	Ahora	Antes	Ahora	Antes	Ahora			
6.- Conozco la misión de la Empresa.	2	1	2	2		1	1	1	
7.- La organización por parte de la Empresa es clara para los empleados.	1		3	2		2	1	1	
8.- Me agrada trabajar en esta Empresa.			1		3	4			2
9.- Los cambios actuales que han ocurrido en la empresa han beneficiado el ambiente de trabajo.	2		2	3		1		2	
10.- En la Empresa las diferentes áreas de trabajo se ayudan entre ellas.	2	2	2	2			1	1	
11.- Recibo capacitación constante sobre temas relacionados con mi trabajo.	3	1		1	1	2		2	
12.- El servicio que me brindan las otras áreas de la Empresa es satisfactorio.	1	1	2	1	1	2		1	1
13.- Tengo muchas razones para sentirme a gusto trabajando en la Empresa.				2	4	2			2
14.- Me han enseñado dentro de mi trabajo a saber manejar las dificultades con una buena actitud.	3		1	2		2			2
15.- Las Relaciones Humanas en la Empresa son positivas y agradables con todas las personas.	1	1	1	2	2	1		1	1

RELACION CON MI JEFE	En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	Antes	Ahora	Antes	Ahora	Antes	Ahora			
16.- Existe buena comunicación y confianza con mi jefe inmediato.	2		2	2		2			2
17.- En mi trabajo mis jefes me permiten utilizar mis mejores habilidades.	2		1	2	1	2		1	1
18.- Mi jefe directo conoce bien todos los aspectos del trabajo de mi área.	2		2	2		2			2
19.- La forma en que mi jefe me supervisa es respetuosa y adecuada.	2	1	1	1	1	2			2
20.- Mi jefe supervisa mi trabajo directamente y con regularidad.	2		1	3	1	1			2
21.- Mi jefe tiene contacto directo con los problemas de mi trabajo diario.	2		2	3		1		1	1