



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
"CUAUTITLAN"**

47  
2ij

**RECURSOS HUMANOS. "IMPORTANCIA DEL  
LIDERAZGO EN EL EJERCICIO DE LA JEFATURA  
PARA EL LOGRO DEL TRABAJO EN EQUIPO EN  
UNA EMPRESA DE SERVICIO".**

**TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
MARIA DE LOURDES OVIEDO HERNANDEZ**

ASESOR: L. A. EVA LILIA TORRES REYES

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1996

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN



DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
PRESENTE.

AT'N: ING. RAFAEL RODRIGUEZ CEBALLOS

Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos. Importancia del Liderazgo en el  
Ejercicio de la Jefatura para el logro del trabajo  
en equipo en una empresa de servicio.

que presenta la pasante: María de Lourdes Oviedo Hernández  
con número de cuenta: 8509509-6 para obtener el Título de:  
Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 27 de Junio de 1996

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
IV	L.A. Eva Lilia Torres Reyes	
III	L.A. Ma. Teresa Muñoz García	
II	L.A. Mireya Marín Hernández	

DEP/VOBOSEN

Vivir no es sólo existir,  
sino existir y crear,  
saber sufrir y gozar  
y en vez de dormir, soñar.

## AGRADECIMIENTOS

No encuentro las suficientes palabras para expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que colaboraron en la realización de este trabajo. Sería difícil mencionar a todos, sin excluir a nadie. Sin embargo quisiera hacer una mención muy especial a quienes me brindaron su apoyo para poder lograrlo:

A ti Dios, por darme vida y estar siempre a mi lado.

A mi incondicional y gran amigo Porfirio Cruz S. por creer en mí, e impulsarme a seguir adelante.

A Enrique Niembro S. por tu siempre y constante escucha, así como tu ayuda en la recolección de la información.

A Liliana Romero R. por tu atención y comentarios para esclarecer mis ideas.

A mis hermanos por estar siempre pendiente de mí, cuidarme y apoyarme, sin ustedes no hubiera sido posible.

A la L.A Eva Lilia Torres R. por sus comentarios en la revisión y desarrollo de este trabajo.

A mis amigos, Lic. Julian Medina J, Adriana Rangel C, Angel Valencia L: por impulsarme y darme ánimos siempre que los necesité.

Y en forma muy particular, quiero agradecer a mi amiga Norma Flores, por tu amistad incondicional, apoyo, consejos y confianza en mí, así como a su novio Jesús por permitirme utilizar su computadora y ayudarme a detallar el trabajo.

A todos, con gran cariño. ¡Muchas gracias!

## DEDICATORIA

Para tí Mamá y Papá, por su esfuerzo para darme lo mejor de ustedes.

Para mis profesores que me formaron y enseñaron durante toda la carrera.

Para Nuestra "Universidad Nacional Autónoma de México" por el orgullo y satisfacción que da el ser universitaria.

**Índice****Pág****Planteamiento del problema****Objetivos****Justificación del tema****Hipótesis y variables**

Introducción.....	1
Capítulo I Motivación y Comunicación.....	4
1.1) Qué es la motivación.....	4
1.2) Teorías de la motivación cognoscitivas.....	5
1.2.1) Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow.....	6
1.2.2) Teoría X y Teoría Y.....	8
1.2.3) Teoría de Herzberg.....	12
1.2.5) teoría de Mc Clelland.....	13
1.2.6) Algunas otras y conclusión.....	14
1.3) Qué es la comunicación.....	17
1.3.1) Importancia de la comunicación.....	18
1.3.2) Elementos del proceso de comunicación.....	19
1.3.3) Medios de comunicación.....	22
1.3.4) Barreras en la comunicación.....	25
Capítulo II Trabajo en Equipo.....	28
2.1) Definición de Equipo y Grupo.....	28
2.2) Porque trabajar en equipo.....	32
2.3) Implicaciones del trabajo en equipo.....	34
Capítulo III Liderazgo.....	37
3.1) Naturaleza y necesidad del liderazgo.....	38
3.2) Algunas teorías de liderazgo.....	40
3.3) Estilos de liderazgo.....	48
3.4) Cualidades del líder.....	49
3.5) Liderazgo de excelencia.....	51
3.6) Papel del Líder en la empresa.....	58

**Capítulo IV Caso Práctico**

<b>4.1) Antecedentes de la Empresa.....</b>	<b>61</b>
<b>4.2) Misión, Objetivos, Organigrama.....</b>	<b>64</b>
<b>4.3) Detección de necesidades.....</b>	<b>68</b>
<b>4.4) Medios para ejercer una Dirección adecuada.....</b>	<b>70</b>
<b>Comentarios.....</b>	<b>76</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>77</b>

## Protocolo

**Importancia del Liderazgo en el ejercicio de la jefatura para el logro de el trabajo en equipo.**

### Planteamiento del Problema

Se trata de una empresa que tiene poco tiempo en el mercado, con buenas oportunidades para crecer, pero también con diversas áreas para mejorar, ya que muchos aspectos de procedimiento y control se han tenido que diseñar e implantar "en el camino" lo que ha repercutido en la rentabilidad y productividad de la empresa. La empresa refleja en sus resultados algunos elementos como la alta rotación de personal, ausentismo, ventas bajas, altos costos y gastos.

Lo anterior pudiera deberse a variados factores, entre los más importantes pudieran ser: Una ausencia de liderazgo y abuso en el ejercicio de la autoridad, La no existencia del trabajo en equipo, porque no se alcanzan los objetivos de la Organización. Y como consecuencia de todo lo anterior una empresa con pérdidas.

Por lo que nos cuestionariamos:

¿Cuál es la importancia que tiene el liderazgo en el ejercicio de la jefatura?

¿Cómo podemos lograr que nuestros jefes formales sean también líderes reales o carismáticos en sus áreas de trabajo?

¿Cómo un líder logra que los demás le otorguen la autoridad, lealtad y respeto?

¿Cómo el líder forma sus equipos y cómo debe dirigirlos para lograr el trabajo en equipo?

## **Objetivos General y Particulares .**

El objetivo general es de determinar que el liderazgo de excelencia es un factor que permite propiciar el trabajo en equipo en los diferentes departamentos de una empresa, lo que por consiguiente permitirá la rentabilidad en la misma.

Como objetivos particulares se pretende :

- \* Realizar un diagnóstico de la empresa
- \* Detectar los tipos de liderazgo que existen en la empresa
- \* Establecer los posibles medios de comunicación básicos que permitan el trabajo en equipo.
- \* Conocer las razones por las que se da un deficiente ambiente laboral.
- \* Establecer la relación que existe entre autoridad - liderazgo
- \* Proponer herramientas que permitan una adecuada dirección.

## **Justificación del tema**

Vivimos en una época de crisis económica, política, moral, donde los problemas día con día se van acrecentando inflación, desempleo, contaminación, pobreza, corrupción, sobrepoblación, la pérdida del poder adquisitivo etc por mencionar algunos en un país donde los recursos ya no son suficientes y la poca productividad que pudieramos tener no es suficiente para solventarlos. Las causas que lo provocan son diversas y complicadas, y

una de esas causas que hasta este momento no se le ha dado el auge que necesita es el liderazgo, o dicho en otras palabras la ausencia de un verdadero liderazgo en todos los ámbitos de nuestra sociedad es lo que tenemos reflejado en la misma, y esto se agrava aún más porque nuestra ideosincracia no nos permite a que sobresalgamos, nos preparemos, tenemos la mentalidad de la anécdota de los cangrejos, que dice que era un pescador que tenía en dos cubetas con cangrejos los de la primera cubeta los tenía descubiertos, los de la segunda tenían una tapa, otro pescador se le acercó y le preguntó porque unos si los tapaba y los otros no, a lo que respondió que el de la segunda cubeta eran cangrejos extranjeros, cuando querían salir uno a otro se ayudaban hasta que lo lograban, no importaba que sólo uno de ellos lo consiguiera, mientras que los de la primera cubeta eran cangrejos mexicanos en donde uno le jalaba las patitas al otro para que no subiera, por lo que no le preocupa taparlos.

Hoy en día ya no se quiere esforzarse, se quieren que todos reciban lo mismo haya o no trabajado más, conseguir todo por nada es la idea de muchas personas. Esto nos lleva a analizar el líder en nuestra sociedad, e iniciar con nuestra responsabilidad en las organizaciones.

El Liderazgo es un tema que por mucho tiempo se ha estudiado, porque está muy en relación con el comportamiento humano, no olvidemos que a través y con las personas se pueden lograr los objetivos de una Organización, de nada nos sirven los demás recursos si no cuidamos el más importante: el Elemento Humano. El liderazgo es esencial para la permanencia de las organizaciones, y al mismo tiempo es la base para obtener mejores niveles de excelencia y productividad, que desde mi punto de vista será una de las soluciones a los tantos problemas que nos aquejan, el líder tiene que estar abierto a nuevos y

mejores métodos para hacer las cosas, estar siempre alerta y ver más allá en busca del éxito.

El desarrollar este trabajo es con la finalidad de mostrar que existen elementos muy valiosos como la comunicación, y motivación, para entender y mejorar nuestras relaciones con las personas, no vayamos tan lejos cuantas veces nos ha sucedido que hasta en la forma más mínima de organización como la familia, no conocemos tan bien a las personas que nos rodean precisamente por falta de comunicación, porque aparentemente conocemos el proceso pero nos falta desarrollar mayor grado de escucha, con mayor razón dentro de una empresa la cual a medida que va siendo más grande, más compleja se vuelve, razón que nos indica necesario y apremiante reforzarla.

En una Organización tenemos grupos de personas con quienes interactuamos y en donde es indispensable lograr el trabajar en equipo, para lograr los objetivos de la Organización, satisfacer las necesidades de los individuos, y permitir el desarrollo de las empresas y su gente llevándonos a tener mejores empresas y ser un mejor país.

Finalmente para ejercer el liderazgo se requieren ciertas características y cualidades que desarrollar para llegar a ser líderes de excelencia. Nuestra organizaciones lo requieren urgentemente, y nuestro papel como administradores es buscar lograrlo, o bien apoyar y seguir a quienes lo sean.

**Hipótesis.**

Si existe una adecuada dirección entonces se obtiene el trabajo en equipo y el compromiso de sus integrantes por alcanzar los objetivos.

Entendiéndose como una adecuada dirección, una relación sana entre jefes y colaboradores en la que existe armonía entre ellos, y donde los problemas que se presentan son resueltos de la mejor manera en forma conjunta. Esta dirección el jefe la ejerce a través del liderazgo.

**Variables**

Variable Dependiente: El Trabajo en equipo

Variable Independiente: El Liderazgo.

## Introducción

Aún cuando mucho se ha hablado y escrito acerca del liderazgo, esta necesidad de abordar nuevamente el tema nace por lo que he visto en algunas empresas, considero que muchos de los problemas que se dan se deben a diversos factores, entre ellos se encuentra precisamente el liderazgo, en el que se encierra la clave para lograr el éxito en nuestras organizaciones.

El liderazgo es uno de los elementos que requiere el administrador para lograr el trabajo en equipo el que a su vez le permitirá alcanzar los objetivos en una Organización. Una empresa tiene finalidades que cumplir, nuestra tarea como dirigentes es alcanzarlas, y lo lograremos a través de una adecuada dirección, en la que el personal haga suyos los objetivos de la empresa, de tal forma que su esfuerzo tenga sentido no sólo para el individuo sino también para otros seres que le rodean permitiéndole alcanzar su desarrollo integral.

Más de una vez hemos escuchado acerca de magnas empresas con gran éxito que han perdurado por años el cual se ha debido no solo a su visión en los negocios, sino porque sus dirigentes son líderes reales o verdaderos.

Se dice fácil pero para lograrlo requiere ser positivos, optimistas, comprometidos, perseverantes y disciplinados.

Mucho se ha cuestionado que si los líderes nacen o se hacen pero el hecho es que existen "herramientas" que nos permiten lograrlo.

El objetivo de este trabajo es presentar algunas de estas herramientas como la motivación, en el que revisaremos algunas teorías, su aportación en la administración y la pauta para entender el comportamiento humano, en seguida lo que se refiere a la comunicación como la fuerza de enlace que permite la dirección de las personas y por consiguiente su comportamiento dentro de una Organización, se dice que la administración es un proceso de influencia sobre otras personas y esto se logra a través de la comunicación.

Posteriormente el trabajo en equipo, como consecuencia de el ejercicio del liderazgo, a través de la comunicación y motivación, que se refleja en los resultados positivos para la empresa y las personas que laboran en ella.

Finalmente un capítulo dedicado a el Liderazgo, teorías, estilos y el papel que tenemos los administradores para ejercerlo en las Organizaciones, no sólo con fines de lucro, sino buscando el crecimiento y bienestar de las demás personas.

Por lo que se refiere al caso práctico, se presentará de una empresa de servicio, con un breve análisis que nos muestra su problemática , y algunos medios para ejercer una dirección adecuada.

## Capítulo I. Motivación y Comunicación

"Vivimos por el estímulo de las metas.  
Sin ellas morimos lenta, triste y airadamente"  
Celeste Holm.

Inicio este capítulo con el concepto de motivación así como algunas teorías que existen al respecto porque nos permiten conocer el porqué de la actuación del ser humano dentro de una Organización y la forma en que los administradores podemos influir para encauzarlos en forma productiva.

Por su importancia no sólo para una empresa sino para cualquier tipo de Organización, hablaré en una segunda parte de este capítulo de la comunicación, su naturaleza, componentes y barreras como elementos básicos los cuales debemos tener presentes, para alcanzar un proceso de comunicación eficiente, el cual junto con la motivación establecen los cimientos para ejercer el liderazgo y por consiguiente el logro del trabajo en equipo.

### 1.1.) ¿Qué es la motivación ?

Se puede entender que es el anhelo para conseguir algo que deseamos causado por una necesidad o impulso. Esto es si la definimos en términos generales, pero en este caso si analizamos dentro de una empresa tendremos que considerar los objetivos de la empresa, la actitud, el desempeño del colaborador así como su esfuerzo y capacidad.

Buscando una definición que involucre estos conceptos, tenemos:

"Que es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la Organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal " <sup>1</sup>

El proceso de la motivación inicia con una **necesidad insatisfecha** lo que nos crea un estado de **tensión (insatisfacción)** que genera un **impulso** (aquello que lleva a la acción) para buscar un **comportamiento** en el ambiente en donde estamos para que tengamos nuestra **necesidad satisfecha** y una vez lograda nuestra meta se **reduce la tensión**, volviendo a iniciar cuando surge nuevamente una necesidad.

Cuando hablamos de motivación en el trabajo es importante que las **necesidades personales** de los colaboradores sean compatibles con las de la empresa, porque como se mencionaba, el colaborador podrá esforzarse mucho por cubrir su necesidad, pero si no es acorde, su esfuerzo no estará contribuyendo a los objetivos de la organización y por consiguiente no se darán resultados positivos.

## 1.2.) Teorías de la motivación.

Durante mucho tiempo, los dirigentes de empresas se han preocupado por conocer las razones por las que una persona actúa de determinada manera, asimismo con frecuencia se preguntan ¿Qué aspectos influyen en la conducta de las personas? ¿qué motiva a una persona? ¿Cómo inspirarlo a dar su mejor esfuerzo para alcanzar una meta o emprender una tarea?

---

<sup>1</sup> Robbins, P. Sthepen. Comportamiento Organizacional, 6a ed, México, 1993, pag. 207.

En esta sección presentaré algunas de las principales teorías que tratan de dar respuesta, cada una de ellas con sus características de las que si tomamos las principales nos darán una mejor visión para entender como somos y comprenderemos mejor a los demás individuos que nos rodean.

### 1.2.1) Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow.

Esta teoría fue desarrollada por Abraham Maslow y su hipótesis se centra en que el ser humano tiene cinco necesidades que al ser satisfechas provocan que surjan las del siguiente nivel y así sucesivamente de acuerdo a la jerarquía que tienen. Así tenemos:

\* **Necesidades fisiológicas.**- Son aquellas necesidades básicas para vivir como son: alimento, abrigo, aire, sed, sexo, vestido, sueño.

\* **Necesidades de seguridad.**- Son aquellas necesidades de protección contra el peligro o daños materiales y emocionales "se dicen que son necesidades que responden a un instinto de autoconservación. Desde el punto de vista organizacional, las necesidades de seguridad se manifiestan en el deseo de seguridad laboral y de un ingreso"<sup>2</sup>.

\* **Necesidades sociales.**- Son aquellas que se refieren a el afecto, amor, amistad, sentido de pertenencia y aceptación. El ser humano requiere

---

<sup>2</sup> Niembro E. Noriega F. Análisis del impacto de la productividad que tienen un sistema participativo dentro de una empresa industrial. Tesis, 1989.ITAM pág 49.

asociarse con otras personas para darle sentido a su vida, es ser importante para alguien más.

**\* Necesidades de estima.-** Son aquellas que se refieren a factores internos como confianza, respeto a si mismo, independencia y sentir por parte de las demás personas el ser aceptado, reconocido, que goza de cierto prestigio , poder y control.

**\* Necesidades de autorrealización.-** Son aquellas que significa "llegar a ser todo lo que se es capaz de ser, utilizando las habilidades que se tienen al máximo y mediante el aprovechamiento del talento. " <sup>3</sup>

En este nivel se manifiesta "el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser " <sup>4</sup>

Maslow a las cinco necesidades a su vez las dividió en dos grupos:

- a) Necesidades de orden inferior .- Aquí agrupó las necesidades fisiológicas y seguridad.
- b) Necesidades de orden superior.- A las necesidades sociales, de estima y autorrealización.

---

<sup>3</sup> Davis, Keith, John W. N. Comportamiento Humano en el Trabajo. 8a ed. México, 1993. pag. 123

<sup>4</sup> Obra citada . Niembro E. pag 50.

Se dice que en el primer grupo, son necesidades que se satisfacen de manera interna, mientras que las del segundo grupo encuentran su satisfacción de manera externa.

La teoría de Maslow ha sido criticada porque no se tienen estudios que lo comprueben, y aunque dice que tener una necesidad no satisfecha te motiva a cubrirla, una vez cubierta te lleva a la siguiente y buscar más, considero que no necesariamente es así, porque aunque no se cubran al ciento por ciento las del primer nivel, no quiere decir que no se experimenten las que siguen.

Es un modelo que puede ayudarnos a identificar el tipo de necesidades que tiene nuestro personal, las cuales influyen en su actuación, y con esta base poder motivarlos tratando de contribuir a cubrir dichas necesidades.

### 1.2.2) Teoría X y Teoría Y.

Esta teoría fue desarrollada por Douglas Mc. Gregor la cual basa en dos supuestos uno muy contrario del otro, donde ciertos aspectos modelan la conducta de las personas:

El primero que llama Teoría "X" dice que :

- "a) A los empleados no les gusta trabajar y, siempre que puedan tratarán de no hacerlo.
- b) Como a los empleados no les gusta trabajar, deber ser sujetos a presiones, controles o amenazas de castigo para alcanzar las metas.

- c) Los empleados eluden la responsabilidad y buscan dirección formal siempre que pueden.
- d) La mayor parte de los empleados concede más importancia a la seguridad que a cualquier otro factor laboral y no tienen grandes ambiciones."<sup>5</sup>

En esta teoría Mc Gregor supone que a las personas les gusta ser dirigidas, no son responsables, maduras y seguras de sí mismas requieren de control, supervisión y sólo necesitan sentir que tienen un ingreso seguro. aquí cabe hacer alusión a aquel dicho que "el trabajo es tan malo, pero necesario que hasta pagan por hacerlo ". Se cree que la persona no encuentra satisfacción en desarrollarlo.

El segundo que llama Teoría "Y" y dice que:

- "a) Los empleados piensan que el trabajo es algo tan natural como el descanso o el juego.
- b) Las personas son capaces de autodirigirse y controlarse solas, si se dedican a alcanzar los objetivos.
- c) La persona media puede aprender a aceptar la responsabilidad, e incluso a buscarla.
- d) La capacidad para tomar decisiones innovadoras está muy difundida en toda la población y no siempre es dominio exclusivo de quienes ocupan puestos administrativos."<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Obra citada P. Robbins pág 210

<sup>6</sup> Obra citada P. Robbins pág 211

Mc Gregor estaba convencido que se podría motivar al máximo a las personas tomando como base los supuestos de la teoría "Y", permitiendo su intervención y contribución dentro de la empresa, fomentando trato positivo con los trabajadores, así como planteando el trabajo como un reto.

Aunque la Teoría de Mc Gregor no cuenta con los suficientes elementos para hacerla válida, si plantea una nueva forma de administrar, sobre todo que en la empresa los trabajadores son personas y no un recurso más, nosotros como administradores podemos propiciar las condiciones para que logre sus propios objetivos y al mismo tiempo encauzarlos para alcanzar los de la empresa por medio de sus conocimientos y experiencias, teniendo confianza en su capacidad y responsabilidad.

### **1.2.3.) Teoría de Herzberg**

La teoría de los dos factores de Herzberg fue desarrollada durante 1950, y surgió a raíz de una investigación realizada por él que consistía en conocer en que momentos las personas se sentía bien y en cuales se sentían mal con respecto a su trabajo, para explicarlo las personas expresaban que condiciones eran las que provocaban esos sentimientos. Los resultados que obtuvo fueron que hay dos factores separados que influyen en la motivación que llamó factores de higiene y factores motivacionales o satisfactores, los cuales son necesarios para mantener un nivel adecuado de motivación.

Herzberg en su teoría dice que para motivar a las personas se les debe reforzar el reconocimiento, el logro, la responsabilidad, el avance, el crecimiento personal y profesional, ya que esto los hace sentir bien y por tanto se sienten tomados en cuenta lo cual reflejan en el trabajo que desempeñan, porque las demás personas lo están valorando, o en otras palabras se sienten motivados por aquello que realizan por ellos mismos, mientras que hay otros factores como las políticas de la empresa, la administración, el salario, la supervisión, el ambiente laboral que cuando son los adecuados no les produce insatisfacción sin embargo tampoco estarán satisfechos , y por lo tanto no motivados.

Los factores motivacionales están relacionados directamente con el contenido del puesto , mientras que los factores de higiene con el contexto del puesto.

Esto es, por ejemplo si a un trabajador se le da un aumento de sueldo, pensaríamos inmediatamente que esto lo motivaría y haría su mejor esfuerzo para realizar el trabajo, pero vemos que no es así porque aunque el dinero es necesario y le tiene satisfecho , no es suficiente para motivarlo, pero si en cambio le reconocemos su trabajo será más satisfactorio para él porque es algo que realizó por si mismo y es gratificante ser reconocido por sus logros.

La teoría de Herzberg como otras ha sido criticada porque no se puede aplicar fielmente a todas las personas como una receta, ya que el ser humano es susceptible y lo que puede ser motivante para uno no lo puede ser para otro.

Su contribución está que plantea nuevas ideas con respecto a la relación con las personas y el valor que tiene el trabajo cuando una persona se siente motivada , ya que la recompensa es interna y la disfruta en el momento, por lo que se puede mejorar el potencial del esfuerzo de la persona.

#### 1.2.4.) Teoría ERG

Surge a partir de la teoría de Maslow , desarrollada por Clayton Alderfer quien propone una nueva jerarquía de necesidades las cuales las clasifica en tres niveles.

a) Necesidades de Existencia.- En este nivel clasifica lo que Maslow llama necesidades fisiológicas y de seguridad, es decir aquellas básicas para vivir.

b) Necesidades de Relación.- Se refiere aquellas necesidades que tiene una persona por relacionarse con otros, el ser aceptado y reconocido.

c) Necesidades de Crecimiento.- Se refiere a las necesidades de autoestima y autorrealización.

Prácticamente los cinco niveles los reduce en tres y contrariamente a lo que pensaba Maslow de que una necesidad de primer nivel tiene que estar cubierta para pasar al siguiente, Aldefer opina que se pueden manifestar al mismo tiempo asimismo habla de un esquema de frustración-regresión, en donde dice que una necesidad de Crecimiento si no se tiene

satisfecha genera frustración que lleva a la persona a sentir un deseo más fuerte por satisfacer una necesidad de orden inferior. Por ejemplo " cuando no se puede satisfacer la necesidad de interacción social, quizás aumente el afán por tener más dinero o mejores condiciones laborales." <sup>7</sup>

#### 1.2.5.) Teoría de Mc Clelland

La teoría de Mc Clelland establece que la persona tiene tres tipos de necesidades las cuales son aprendidas en el medio en el que se desenvuelve estas son:

a) Necesidad de realización.- Se refiere aquellas necesidades que tiene una persona por hacer las cosas bien y mejor, que se destaca y constantemente está esforzándose por superarse, se distingue por sus logros.

Esta necesidad se caracteriza porque la persona sabe que tiene la responsabilidad, espera que le informen de sus resultados y sabe que los riesgos que toma son medidos, no desea las cosas tan sencillas pero tampoco imposibles, busca un equilibrio para que sus objetivos sean un reto por alcanzar.

b) Necesidad de poder.- Se refiere aquella necesidad que experimenta una persona por controlar e influir sobre los demás, les gusta tener el mando y que las personas actúen de acuerdo a lo que establece quien tiene el poder.

---

<sup>7</sup> Obra citada . Robbins P. pág 214.

c) Necesidad de afiliación.- Es aquella necesidad por ser querido, aceptado por los demás, tener amistad con otras personas, buscando la cooperación de los demás sin llegar a conflictos y resolver siempre de manera agradable.

Mc Clelland de acuerdo a su teoría considera que si la persona siente estas necesidades y es grande su deseo por satisfacerlas nos dará como resultado la motivación, es decir se sentirá motivada por satisfacerlas porque será recompensado.

#### 1.2.6) Algunas otras y conclusión.

Existen algunas otras teorías que también pueden ayudarnos motivar a el personal, las cuales sólo mencionaré como referencia y son:

**El modelo de las características del trabajo**, identifica cinco aspectos del trabajo y la relación con los resultados personales y laborales, en el que cuanto mayor sea la presencia de estas características mayor será la motivación, la satisfacción y rendimiento. Este modelo explica que para una persona su trabajo debe ser dinámico, (Variedad de habilidades) para aplicar su ingenio y facultades, asimismo saber que su actividad tiene un principio y fin, ( Identidad de la actividad) en el que pueda ver los resultados, los cuales contribuirán a la labor de sus demás compañeros porque es importante lo que está realizando. (Significado de la actividad) así como tener libertad, independencia para desarrollarlo (Autonomía) y constantemente estar recibiendo información de sus resultados, para mejorarlos. (retroalimentación sobre la actuación).

El modelo del procesamiento de la información social, nos habla que las personas adoptan actitudes y comportamientos como respuesta a la información que han recibido de otras personas con quienes conviven, como son compañeros de trabajo, amigos, familiares, etc. es decir si en su trabajo ellos escuchan constantemente que está mal alguna cuestión, la persona también actuará igual diciendo lo mismo, aún cuando no tenga motivos para decirlo.

La teoría de las metas.- Dice que las metas concretas y difíciles de alcanzar ofrecen mejores resultados. Es decir cuando una persona sabe hacia donde va que requiere para lograrlo y para que realizarlo aumenta su rendimiento, la meta es más valiosa si es más difícil y recibe retroalimentación de su actuación.

La teoría de la igualdad.- Se basa en que las personas comparan sus resultados y desarrollo de su trabajo con los de otras personas, si sienten que existe alguna desigualdad, esto les genera tensión, dicha tensión es la base para la motivación, y llevará a la persona a buscar lo que considera justo y equitativo.

### **Conclusión**

Como hemos visto durante la primera parte de este capítulo, las personas dentro de una Organización, ha sido preocupación de los dirigentes de empresas, razón por la que a lo largo del tiempo se han desarrollado diversas teorías que tratan de explicar su actuación, así como mostrar algunos elementos de los que el administrador se puede apoyar para lograr

motivarlo. Cada una de estas teorías pueden ser válidas dependiendo en donde y a quienes se estén aplicando, es claro que el ser humano es susceptible subjetivo, diferente y único a quien no podemos aplicar una serie de supuestos como "recetas" y automáticamente obtener la respuesta que queremos. Cada uno de los creadores de estas teorías han ido mejorando sus propuestas las cuales podemos combinar y aplicar en un grupo de personas, el reto está insisto en que veamos que las personas son precisamente esto, y no una herramienta o recurso, que gracias a su colaboración, y esfuerzo puede existir una empresa, sin ellas no tiene razón de ser todo lo demás por lo que el factor humano es el más importante, cuando contratemos una persona no busquemos su mano de obra, sino contratemos su voluntad, asimismo favorezcamos su ambiente proporcionandole en lo posible que se pueda satisfacer sus necesidades como lo menciona Maslow, teniendo confianza en su capacidad y responsabilidad para realizarlo (teoría Y), reconociendo sus logros, avances, y que puedan tomar decisiones (Herzberg), no todo es material, es decir se busca algo más que el dinero, las personas puedan dar más de lo que uno imagina cuando están motivadas, su trabajo no sólo es importante para ellas, sino para otros seres, que las aceptan y motivan para seguir superandose constantemente (Mc Clelland).

Con lo que hemos revisado, tenemos mejores conceptos acerca de la motivación, y un elemento más para mejorar nuestro liderazgo, el siguiente punto que también considero básico e indispensable que repasemos es la comunicación, lo que desarrollaré en el siguiente capítulo.

"Al igual que todos los sistemas vivos, las organizaciones se establecen y mantienen mediante la comunicación con sus ambientes y entre sus partes"  
Lee Thayer..

### 1.3) ¿Qué es la comunicación ?

De la voz latina "comunicare" puesta o poner en común.

En un sentido simple podemos decir que es un proceso a través del cual una persona manifiesta a otra sus ideas, sentimientos, pensamientos o da a conocer alguna cosa.

Comunicación "es toda transmisión de información con vistas a una respuesta que no siempre implica una aceptación pasiva " <sup>8</sup>

"Es la transferencia de información y la comprensión entre dos personas. Es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimiento y valores de los demás. Es un puente de significado entre los hombres que les permite compartir lo que sienten y conocen. Al utilizarse este puente, una persona puede superar los malos entendidos que a veces separan a la gente." <sup>9</sup>

Desde un punto de vista organizacional "es la única manera de lograr la administración dentro de una organización"

"Es la esencia de la organización, el elemento de enlace que mantiene juntas a las diversas partes interdependientes del sistema organizacional. Sin la comunicación no existe la actividad organizada. Permite que las

<sup>8</sup> Flores de G., Orozco E. Hacia una comunicación administrativa integral. 14 reimp. 1986. Trillas, pág. 24

<sup>9</sup> Obra citada, Keith Davis pag.83

estructuras organizacionales se desarrollen proporcionando a los individuos, independientes los medios para coordinar sus actividades y alcanzar así objetivos comunes." <sup>10</sup>

### 1.3.1.) Importancia de la comunicación

Muchas veces se ha considerado que la comunicación es un proceso más dentro de una organización , pero va más allá de esto, si la comunicación es eficiente se tienen mejores resultados, mayor desempeño en el trabajo y satisfacción para las personas que laboran porque conocen lo que hacen , si su funcionamiento es deficiente trae como consecuencia ineficiencia en una o varias etapas del proceso administrativo.

Es el elemento esencial para que pueda funcionar una organización si se quieren lograr objetivos será a través de la acción de las personas , esto es , coordinando las diversas actividades y para lo cual se tienen que establecer canales de comunicación, para transmitir información, órdenes etc así como para recibir retroalimentación adecuada.

En otras palabras, las organizaciones no pueden existir sin la comunicación, ya que mantiene la unidad de las diversas partes que la componen. haciendo que se coordinen las actividades y alcancen objetivos comunes.

---

<sup>10</sup> Toleda MyersMichele. Gail L. Administración mediante la comunicación. pág 7

### 1.3.2) Elementos del proceso de comunicación.

Diversos autores presentan como elementos básicos a :

- \* **Un emisor.-** Es quien inicia la comunicación y transmisión ya sea una orden, instrucción, política, sugerencia, propuesta etc.
- \* **Un receptor.-** Es quien recibe la transmisión del mensaje que envía el emisor, quien a su vez envía de regreso su respuesta acerca de lo que está recibiendo.
- \* **Un canal.-** Se refiere al conducto a través del cual se envía el mensaje, dichos canales dentro de la organización pueden ser formales e informales, internos o externos. Es importante diferenciar de los medios de comunicación los cuales pueden ser a través de un memorandum, una llamada telefónica, o directamente con la persona.
- \* **Símbolos.-** El mensaje se expresará a través de un conjunto de símbolos los cuales para que la comunicación sea eficiente deben tener el mismo significado e interpretación.
- \* **Un mensaje y contexto .-** Es aquello que emite una persona a otra. Es el contenido y objeto de la comunicación. "El mensaje constituye la substancia y el contexto le da el sabor e intención a la comunicación " <sup>11</sup>

Si deseamos alcanzar objetivos lo lograremos a través de un comunicación eficiente teniendo presente siempre , el medio de comunicación, el lugar, el tiempo, y la forma en que transmitimos el mensaje.

Para que pueda darse el proceso se requieren los siguientes pasos:

- a) **Desarrollar una idea.-** Es el primer paso y consiste en elaborar un pensamiento que el emisor desea transmitir.

<sup>11</sup> Soria M. Victor. Relaciones Humanas 2a de. México. Limusa. 1982 pág 210

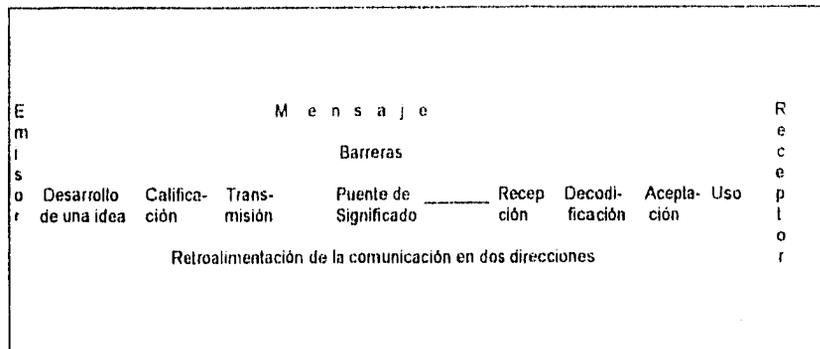
**b) Codificación.-** Se refiere a que el emisor elige el método de transmisión es decir, organiza las palabras u otros símbolos en forma adecuada para que sea recibido el mensaje. No es lo mismo tener una conversación a expresar lo mismo a través de un memorandum.

**c) Trasmisión.-** Es transmitir el mensaje a través del método elegido, asimismo se contempla el canal que se utilizará de tal forma de que no tenga barreras ni interferencias y llegue a los receptores.

**d) Recepción.-** En este paso los receptores se preparan para recibir el mensaje, si el mensaje es en forma oral es básico que quien recibe sepa escuchar, en caso contrario el mensaje se pierde.

**e) Decodificación.-** En esta parte se descifra el mensaje para que pueda entenderse, es decir, el emisor desea que el receptor comprenda su mensaje tal y cual como lo pensó y quiere que se entienda. Porque se puede comunicar el mensaje, pero pudo no haberse comprendido.

**f) Uso.-** Es el último paso en el cual el receptor puede o no utilizar el mensaje recibido, es decir, realizar alguna tarea, seguir una instrucción, guardar la información o simplemente hacer caso omiso al mismo.

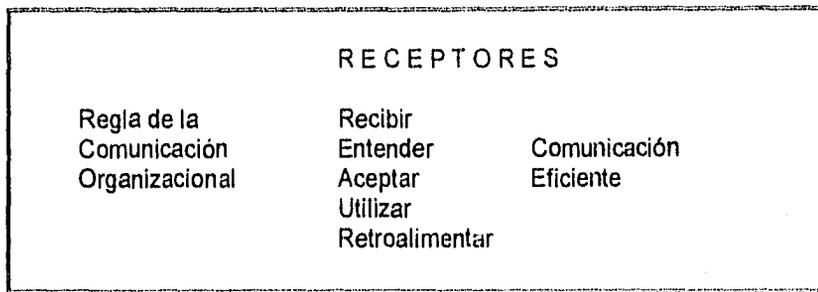


### Proceso de la comunicación <sup>12</sup>

La retroalimentación se ha dado cuando el receptor reconoce el mensaje y emite una respuesta al emisor, y nuevamente se inicia el circuito de la comunicación .

Se dice que en las organizaciones los emisores desean que los receptores acepten su comunicación para mejorar la motivación y cooperación, y de igual manera recibir retroalimentación ya que de esta forma sabrán si se ha comprendido correctamente el mensaje. Todo esto permitirá una relación de trabajo eficiente por un buen tiempo.

<sup>12</sup> Obra citada. Davis Keithi pág. 86



Regla de la Comunicación Organizacional <sup>13</sup>

### 1.3.3) Medios de comunicación

"Los medios serán el intercambio de palabras, actitudes y mensajes. Los medios que el hombre posee para expresarse son cada día más debido a los avances de la tecnología" <sup>14</sup>

Pero el principal son las palabras, porque es el común utilizado en nuestra vida, y como administradores debemos tener en cuenta para enviar nuestro mensaje y alcanzar lo que pretendemos.

<sup>13</sup> Montes Isidoro. Desarrollo humano directivo. Ia de. Linusa. México pág 294

<sup>14</sup> Idem pág 298

Así tenemos

Clasificación de los medios<sup>15</sup>

Medios	Verbales	No verbales.
Estáticos	Libros, revistas, informes, memorandos, y otros materiales impresos.	Fotografías, pinturas, dibujos, gráficas, diagramas, filminas.
Dinámicos	La voz, grabaciones en cinta y radio. TV y videocinta	Acción y ademanes Películas. Pantomima
Intensos	Radio, libros, cartas, conferencias y bandas sonoras de películas.	
Moderados	Conversación, teléfono, T.V. presentaciones y demostraciones.	Tiras cómicas

Desde el punto de vista en nuestra organización tenemos como medios:

\* Manual de Bienvenida. - Uno de los más importantes ya que encontrará palabras de bienvenida, información general de la empresa, objetivos, servicios o productos que vende la empresa, y orientación general.

\* Tablero de avisos. - Es sencillo, en el que encontrará información reciente y constante de su departamento y empresa en general.

\* Revistas o boletines. - Es otra forma de comunicación con el personal, en el que encontrará información de temas diferentes, que incluso puede compartir con su familia.

\* Cartas. - A nombre de la empresa por su desempeño, eficacia, o reconocimiento por algún mérito.

<sup>15</sup> Allan Jane. El Gerente Receptivo. 1a ed. Colombia. 1990 pág. 310

\* Entrevistas personales.- Son de gran valor para la organización, a través de ellas tenemos la oportunidad de conocer a nuestro personal, saber sus inquietudes, sugerencias, posibles problemas que pudieran tener evitando que se conviertan en conflictos difíciles de solucionar.

Los medios de comunicación más comunes en una empresa son:

Comunicación Descendente.- Es la comunicación que se da de un administrador a subordinado o autoridad superior a otra de menor nivel.

Con la finalidad principalmente de:

-Indicar instrucciones de trabajo, es decir lo que deben hacer y como deben hacerlo.

-Información para comprender la función de la tarea desempeñada y su relación con las demás de la organización.

-Información sobre los procedimientos y políticas de la empresa.

-Retroalimentación a el colaborador acerca de su desempeño.

Todo lo anterior ya sea en forma oral o escrita.

Comunicación Ascendente.- Es la que se da de una persona de nivel jerárquico menor a otra de mayor, o de subordinado a administrador con la finalidad de:

- Tratar aspectos sobre su rendimiento o problemas que pudieran tener

- Acerca de sus compañeros y conflictos.

- Con respecto a las políticas y normas de la empresa.

- Para conocer que se espera de su trabajo y como hacerlo.

- Aspectos de su persona que pudieran verse afectados.

Comunicación horizontal.- Es aquella que se da entre compañeros del mismo nivel con el propósito de

- Apoyarse mutuamente para desarrollar su trabajo.
- Permitir la colaboración y coordinación entre los compañeros para alcanzar los objetivos que tienen establecidos. en la organización.
- O bien para extender la autoridad y responsabilidad.

Asimismo tendremos en la organización

La comunicación formal, es aquella en la que la empresa establece los canales de comunicación , y los mensajes que se transmiten son de acuerdo a lo estipulado por la misma.

Y la comunicación informal.- Es aquella que se dan entre todos los niveles, en cualquier canal y los mensajes que fluyen pueden beneficiar o perjudicar a la empresa.

"Para un directivo, la comunicación es siempre un medio, nunca un fin, es una de sus herramientas para asegurar y mantener la cooperación para la obtención de los objetivos de la empresa. Por tanto, por muy importante que sea una comunicación nunca se deberá olvidar que ésta depende del fin buscado y de su carácter bilateral"<sup>16</sup>

#### **1.3.4) Barreras en la Comunicación**

Ya se ha comentado de como se da la comunicación y para que sea eficiente, el mensaje tiene que ser recibido y decodificado por el receptor, pero se presentan interferencias que no permiten su comprensión las cuales

<sup>16</sup> Obra citada. Soria Víctor. pág 220

se llaman barreras de la comunicación, que distorsionan o no permiten el paso de la comunicación.

Conforme a varios autores se clasifican en:

Personales.- Las cuales se dan porque cada persona ve y comprende su alrededor de manera diferente, donde sus prejuicios, valores, necesidades, sentimientos intervienen en su forma de entender.

Este tipo de barreras surgen por las emociones humanas y hábito de escucha que posea el individuo.

Físicas.- Son aquellas fallas, deficiencias que existen en el ambiente en que se desarrolla la comunicación y no permite la claridad del mensaje, por ejemplo el ruido que distrae a la persona y hace que se pierda parte del mensaje.

Semánticas.- Se originan por las limitantes que tienen los símbolos que utilizamos al comunicarnos, ya que pueden tener varios significados y si elegimos el erróneo no se trasmite lo que deseamos o bien se malinterpreta.

Administrativas.- Por la estructura y funcionamiento de la organización.

Estas barreras pueden ser superadas, si nos apoyamos en utilizar la retroalimentación, alentar en lo posible la comunicación directa de persona a persona y aprendiendo a escuchar.

Para el último punto Isidoro Montes nos dice:

- 1.- Deje de hablar.- "presta a todo hombre tu oído, pero a muy pocos tu voz".
- 2.- Haga que su interlocutor se sienta en confianza

- 3.- Demuestre a su interlocutor que está usted dispuesto a escucharlo.
- 4.- Elimine las distracciones
- 5.-Establezca una empatía con su interlocutor
- 6.- Sea paciente
- 7.- Domine su temperamento.

De acuerdo a lo que hemos revisado durante la segunda parte de este capítulo, vemos que la comunicación es necesaria para la coordinación de las actividades de las personas en la empresa, esto significa que cuando se establezca la estructura de la Organización donde delimitaremos canales de comunicación, responsabilidad y autoridad pongamos mayor atención si pretendemos que la comunicación sea eficiente , la cual va a estar determinada por el estilo de dirección del administrador.

## Capítulo II. Trabajo en equipo

"Si aprendemos a hacer las cosas bien la primera vez, sucederán dos cosas:  
trabajaremos menos y complaceremos a quien servimos"  
Roger Patrón L.

### 2.1) Definición de equipo y grupo.

Se ha escrito en infinidad de obras que el hombre es un ser gregario y social por naturaleza, no pueden vivir solitario, porque no podría sobrevivir, se diferencia de los otros seres vivos porque el hombre es el único que se reune con otros de su especie para actuar y colaborar a través del lenguaje que es elemento esencial para la vida social.

"¡Qué diferente es la vida del hombre, toda ella girando en torno a la convivencia, al diálogo y a la participación ! Porque el hombre es un ser social y su sociabilidad lo lleva a formar grupos y a integrarse en los ya formados. Tiene un sentido innato de afiliación, que se traduce en conductas de pertenencia activa y participativa"

"La necesidad instintiva de ser miembro de un grupo bien unido y que luche por ideales comunes, es tan fuerte que tiene importancia secundaria saber cuáles son esos ideales y cuál su valor intrínseco ".<sup>17</sup>

Muchas veces hemos escuchado que existen grupos familiares, religiosos, laborales etc que son agrupamientos de unas cuantas personas, pero también existen grupos políticos, financieros etc que están formados por millones de personas , por lo que podríamos preguntarnos ¿qué es un grupo ?

---

<sup>17</sup> Apuntes del Seminario Recursos Humanos Módulo II Marín H. Mireya

Algunos lo definen como:

"La unión de dos o más personas en interacción, que tienen metas identificadas y normas establecidas, que actúan entre sí en relaciones de roles, con una red de atracción interpersonal " <sup>18</sup>

O bien como "Un conjunto de individuos en relación relativamente estrecha, con conciencia de nosotros, disposición para aportar esfuerzos para la consecución de determinados objetivos comunes y aceptación de ciertas normas como obligatorias para todos los miembros.

En un sentido amplio es aplicable a todas las personas pertenecientes a una organización, ideología, o raza. Pueden ser miles y aún millones (grupos secundarios)

En un sentido estricto sólo a los conjuntos de personas que pueden interactuar directamente (grupos primarios) siendo pocos en número, 25 o menos, pueden colocarse en círculo y dialogar todos juntos (face to face)<sup>19</sup>



Grupos Casuales	Grupos Catárticos	Grupos de aprendizaje	Grupos formuladores de políticas.	Grupos de acción
-----------------	-------------------	-----------------------	-----------------------------------	------------------

Tipos de grupos <sup>20</sup>

<sup>18</sup> Obra citada . Tolela Myers pág 199

<sup>19</sup> Apuntes del seminario de recursos humanos Módulo II . Marin H. Mircea

<sup>20</sup> Obra citada . Tolela Myers pág 202

Grupos

- Por su actividad
- Sus relaciones internas o externas
- Su apertura a los nuevos estilos de vida y pensamiento
- Su duración
- Según el estilo de liderazgo
- Según la orientación básica de su actividad.

Todas estas clasificaciones se presentan como mera información, en esta ocasión lo que nos interesa es distinguir la diferencia entre equipo y grupo.

Equipo viene de equipar: equipar viene de esquipar, y esquipar del antiguo germánico Skipian = navegar.

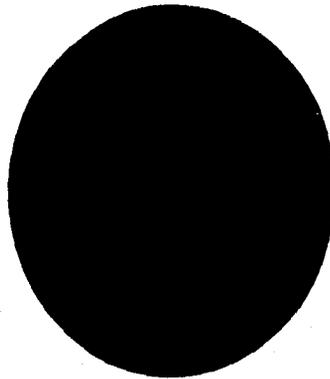
"Equipo pues, lleva en si la idea de la tripulación, es decir, el grupo laboral funcional y bien organizado.

Grupo viene del francés groupe y del italiano gruppo, que a su vez vienen del antiguo germano Kropf, con el significado original de bulto, buche. "

Por lo que se puede entender que dependiendo del grado de organización diremos un equipo es bastante organizado que implica un número determinado de integrantes con funciones bien determinadas y tareas claras y definidas.

Mientras que el grupo pueden estar formado por un variado número de personas y sin una consistencia muy afianzada.

Cada grupo y cada equipo  
son únicos como las personas  
que lo forman.  
Tan únicos como una huella  
digital.



El equipo como una subclase de la  
categoría grupo.

Un concepto también muy valioso de tener en cuenta es la dinámica grupal, siempre que se reúnen varias personas funcionan diferentes fuerzas psicológicas como son el temor, confianza, agresividad, entusiasmo, simpatía, rivalidad etc. que se llaman así porque tienen el poder de actuar, es decir un grupo puede ser muy dinámico o estático lo cual dependerá del grado de participación, o no colaboración de los integrantes.

"El sistema de fuerzas psíquicas que operan en la interacción de varias personas es lo que se conoce como la dinámica de grupo".<sup>21</sup>

En una Organización vamos a tener grupos de personas laborando para alcanzar un objetivo, y si nosotros adquirimos la conciencia de esta dinámica tendremos un mayor grado para manejarla. Existen diversos

---

<sup>21</sup> Apuntes del Seminario de Recursos Humanos - Módulo II. Marín H. Mireya.

métodos y técnicas para que todas las fuerzas grupales se dirijan hacia el logro del objetivo y hacia una mayor satisfacción de todos los miembros del grupo.

## 2.2) Porque trabajar en equipo

Antes de decir el porque, entenderemos que trabajo en equipo es cuando un grupo de personas enlazan sus esfuerzos para alcanzar un objetivo común.

Y un equipo lo entenderemos como:

"Un grupo de personas comprometidas a lograr un objetivo común, que se reúnen regularmente para identificar y resolver problemas, trabajando e interactuando abierta y efectivamente, y que obtienen resultados tanto económicos para la organización, como personales (motivación, desarrollo, pertenencia ).

Teniendo como características principales :

Una misma meta, un mismo objetivo, una misma misión.

Apoyo mutuo, cooperación y se comparte la información."<sup>22</sup>

Lo que significa que para que un equipo sea efectivo se requiere entre otras cosas:

**\*Meta principal.** Los integrantes tienen un firme deber por alcanzar las metas y objetivos, los cuales son entendidos en forma clara y aceptados por todos. Para lograrlo se requiere de entusiasmo y realización de las tareas que sean necesarias.

---

<sup>22</sup> Apuntes de Curso trabajo en equipo.

\* **Comunicación abierta-** Entre los miembros del equipo existe retroalimentación activa.

\* **Confianza-** Existe un clima de comprensión en donde se escuchan e interrelacionan tranquilamente.

\* **Participación .-** Los integrantes aportan sus ideas y conjuntamente llegan a la solución de problemas.

**Pero ¿ por qué es mejor trabajar en equipo ?**

- \* Porque nos permite lograr los objetivos que nos proponemos
- \* Porque permite satisfacer las necesidades de los integrantes que lo forman
- \* Porque da lugar a la productividad
- \* Porque conjuntamente podemos llegar a la resolución de problemas de la mejor manera.
- \* Porque se puede dividir el trabajo haciéndolo más sencillo.
- \* Porque se pueden tomar mejores decisiones
- \* Porque permite el desarrollo de sus miembros.
- \* Porque se tienen más opciones para realizar algo.
- \* Porque permite que la Organización sea más rentable

Una herramienta para desarrollar lo anterior son las Juntas de Equipo las cuales dependiendo del objetivo que persigan pueden ser:

**1) Información.-** Son aquellas en las que se divulga datos a los miembros.

II) Para administrar procesos.- Se puede decir que son aquellas en las que se revisan aspectos concernientes a la operación, son periódicas y en las que constantemente se le esta dando seguimiento a los acuerdos y compromisos contraídos.

III) Para trabajar en proyectos.- Son aquellas que se realizan como su nombre lo indica por algún proyecto en especial que se tenga en la empresa, las cuales se realizarán hasta que concluya el mismo.

"El trabajo en equipo día a día se manifiesta en el apoyo que se brinda al colaborador, estableciendo vínculos de confianza para la consulta, resolviendo sus dudas, facilitando su labor; en suma:

- Proporcionando los medios necesarios.
- Asegurando que cuenta con la capacitación requerida.
- Asignando la responsabilidad y autoridad en su área de trabajo.
- Facilitando la integración de los miembros del equipo."<sup>23</sup>

### 2.3.) Implicaciones del Trabajo en equipo.

Una de las funciones del administrador es lograr los objetivos de una Organización conjuntamente con el esfuerzo de sus colaboradores, porque obviamente solo no lo lograría, de ahí se desprende la importancia de su relación con los demás y trabajar en equipo.

Pero ¿que implica trabajar en equipo?

Un equipo de trabajo se forma una vez que tenemos establecidas las actividades y tareas a desempeñar , en ese momento los integrantes se

<sup>23</sup> Apuntes del Curso de trabajo en equipo.

organizan para realizarlas, durante este proceso interactúan de tal forma que les permite integrarse y tener mayor consistencia.

Por lo que el trabajo en equipo implica;

a) Los miembros del equipo conozcan y acepten el objetivo hacia el cual se dirigen sus esfuerzos, ya que el trabajo no sólo es satisfactorio por los logros alcanzados sino también motivante porque permite la realización de las personas.

b) El formar un equipo permite que las personas se expresen como son, con sus conocimientos, habilidades, experiencias, aspiraciones, miedos etc lo que da riqueza al equipo porque se conocen y saben las capacidades y limitantes de cada uno en beneficio del objetivo común.

c) Los integrantes deben tener la aptitud para hacer afines los objetivos personales con los de la empresa y se alcance productividad pero en forma colectiva, ya que se avanza más en conjunto que en forma individual.

Mucho se cuestiona con respecto al funcionamiento de los grupos, no todos piensan que los equipos y las juntas son medios efectivos para tomar decisiones y resolver situaciones o problemas. Pero en las Organizaciones cada vez más se va volviendo indispensable trabajar en equipo, si es que se quiere ser productivos, y rentables en un mercado tan cambiante.

Las técnicas para trabajar en equipo cada vez se van perfeccionando o mejorando, pero se requiere que nosotros los administradores nos esforcemos constantemente por estar mejor preparados para manejar estos procesos de comunicación, motivación e interacción con otras personas.

En el siguiente capítulo se desarrollará precisamente la función del administrador como líder, hemos revisado en las secciones anteriores que un común denominador para la efectividad de una Organización es el liderazgo a partir del cual se pueden dar la comunicación, la motivación y por consiguiente el trabajo en equipo, bien manejado es la base para lograr mejores niveles de eficiencia y competitividad

".. el que hace un líder es su grupo y se deriva precisamente de lo que este aporta al mismo.

El poder de ejercer el liderazgo está en cada uno de los miembros que conforman un grupo. En esencia, el liderazgo lo arraigamos y lo constituimos cada uno de nosotros, ya sea colaborando con el líder, participando en su formación o ejerciéndolo. Usted y yo somos responsables. "<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Revista Alto Nivel. Mes Septiembre . Artículo "Líder en el Siglo XXI. pág 40

### Capítulo III. Liderazgo

"El dirigente seguro de sí mismo sabe que adiestrando a sus colaboradores  
afianza su propia posición."  
James F. Lincoln.

Hablar de liderazgo es hablar del comportamiento humano, en el que interactúa la conducta de colaboradores y administradores, hablando de una Organización, ya que el liderazgo se da en todos los ámbitos, familiar, laboral, institucional etc

Nosotros como administradores tenemos que desarrollar el liderazgo para poder trabajar con y mediante otros para lograr los objetivos de una Organización.

Últimamente en nuestro país han sucedido diversos y variados acontecimientos sociales, políticos, económicos que cada vez más nos agobian y que han rebasado las formas de resolverlos, éstos crecen más y empeoran, por lo que es obvio que entre las múltiples razones por que se dan es por la falta de un verdadero liderazgo.

Se dice que la riqueza de un país no se mide por sus riquezas naturales sino por la productividad de las personas que lo habitan. Y para lograrlo requerimos más que de "echarle ganas" necesitamos formar o crear auténticos líderes, responsables, inquietos, deseosos de mejorar y que mejor forma que iniciar en el ámbito que nos rodea, es decir nuestra familia, amigos, compañeros de escuela, y Empresas en las que laboramos.

### 3.1) Naturaleza y Necesidad del Liderazgo.

"A los jefes se les ha confiado el más peligroso, pero a la vez el más hermoso de los deberes impuestos al hombre por la humanidad: el de modelar y nutrir las personalidades de los hombres bajo su dirección, y contribuir así a su plena realización como seres humanos."

Victor Hernández Rodríguez.

Antes de iniciar y hablar acerca del liderazgo es importante conocer que significa :

"Liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas.

Es el acto final que identifica, desarrolla y utiliza el potencial que hay en la organización y en su personal."<sup>25</sup>

"Liderazgo es la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas."<sup>26</sup>

Pero tal vez se pregunte ¿se nace con esa facultad o se desarrolla? Conocemos a varias personas que tienen "algo" que los hace diferentes -aparentemente- a los demás, ese algo los impulsa a generar movimiento, y cambio. Muchos autores han estudiado este aspecto donde algunos afirman que es una conjunción de habilidades, otros que las circunstancias los crea pero lo revisaremos más adelante en las diferentes teorías.

<sup>25</sup> Obra citada. Keith Davis pág 234

<sup>26</sup> Obra citada. Robbins P. pág 382

Lo que si es un hecho que en toda sociedad existe cierto orden en el que los integrantes tendrán un lugar dentro de la misma y en la que existe un líder quien "a cambio de sus privilegios, es el primero que tiene que enfrentar a los enemigos, correr riesgos, luchar y si es necesario, perecer en la lucha".<sup>27</sup>

Cuando hablamos de liderazgo es importante diferenciar algunos elementos como ser jefe, y ser líder, así como tener el poder o la autoridad.

Pero vamos por partes, el poder se entiende como la destreza para reducir las alternativas para la acción social, es decir para restringir eliminar o cambiar las opciones de otras personas. Se dice que el poder es la fuerza que puede ser aplicada en cualquier condición.

El poder puede existir dentro o fuera de las Organizaciones, porque se encuentra unido a las personas, mientras que la autoridad se va a da por la posición que se tenga en una Empresa, y por lo tanto la persona tendrá el derecho para exigir a otra el cumplimiento de determinados compromisos, en una organización quien tiene la autoridad tiene la facultad para tomar decisiones las cuales generen resultados.

Por lo que se refiere a el jefe, etimológicamente es quien está a la cabeza, la cual ve, piensa y hace funcionar en provecho del todo el cuerpo.

Para que un jefe pueda ejercer su función requiere de tener autoridad, es decir la fuerza para que sea obedecido por quienes forman su equipo, para lo cual requieren demostrar que tienen la capacidad y conocimientos para desempeñarla, así como el propósito de servir y buscar el bienestar de los demás.

---

<sup>27</sup> Servitje S. R. Necesidad de más y mejor liderazgo. Congreso Internacional, 1991

Pero hay que distinguir entre quienes tienen el mando por imposición, o a fuerzas y quienes lo tienen por decisión de sus subordinados.

"Líder es aquel que sueña arriega, innova, busca las situaciones cuando no son suficientes las modifica y cuando no existen las crea. El líder orienta, comunica, convence, entusiasma, ayuda a otros a identificar y a desear nuevos objetivos."<sup>28</sup>

El no tener líderes en las organizaciones genera desorden de recursos (humanos, técnicos, financieros) y por consiguiente una sociedad sin progreso. Así que el liderazgo es indispensable en cualquier forma de organización donde se conjunten más de dos personas, y el cual se debe orientar con espíritu de servicio buscando siempre el bienestar de sus semejantes, así como la creación o conservación de Principios y Valores que últimamente en nuestro tiempo se han ido perdiendo.

Finalmente tengamos presente que todo exceso es dañino y no exagerar en el uso de la autoridad, el poder, la jefatura y el orden.

### **3.2) Algunas teorías de liderazgo.**

Se ha escrito mucho acerca del liderazgo surgiendo varios enfoques de los cuales solo presentaremos algunos en esta sección.

#### **-Teoría de los Rasgos.**

Esta teoría se basa en que se buscaban rasgos de la personalidad sociales, físicos o intelectuales que distinguieran a los líderes de quienes no lo eran.

Es decir se pensaba que quienes eran líderes es porque tenían las características afines aplicables a un líder, se realizaron investigaciones

---

<sup>28</sup> Obra citada. Servitje S

encontrando un gran conjunto de rasgos que hacía difícil el poder establecer cuales eran y garantizar un liderazgo efectivo, viendolo de otro punto de vista se decía que "seis rasgos de los líderes que suelen faltarle a quienes no lo son serían: Ambición y energía, afán por dirigir, honradez e integridad, autoconfianza, inteligencia y conocimiento del trabajo, así como que las personas que se controlan a si mismas tienen muchas más probabilidades de surgir como líderes de un grupo que las personas que no se controlan a si mismas"<sup>29</sup>

Pero esta teoría no era suficiente tenía muchos vacíos que no explicaban completamente como se da el liderazgo. Si fuera lo suficientemente válida entonces el liderazgo sería innato es decir se tiene o no se tiene.. Así que siguieron buscando respuestas

### **-Teorías de la Conducta.**

Estas teorías proponen que algunas conductas concretas diferencian a los líderes de quienes no lo son.

Su hipótesis se basaba en que si los líderes se identificaran por conductas específicas, entonces sería posible enseñar el liderazgo, es decir se podría implantar patrones de conducta en las personas que desearan ser líderes efectivos..

Por lo que se desarrollaron dos tipos de estudios, el primero de ellos fue desarrollado por la Universidad de Ohio y planteaba dos categorías de la conducta de los líderes y éstas eran:

La estructura inicial que se refiere "al grado en que el líder define y estructura su rol, y los de sus subordinados con el propósito de alcanzar

---

<sup>29</sup> Obra citada. Robbins P. pág 384

metas. Incluye las conductas que pretenden organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas." <sup>30</sup>

La segunda categoría es la Consideración la cual se refiere a la medida en que el líder puede establecer relaciones laborales que se caracterizan por la confianza mutua, el respeto por las ideas y sentimiento de sus colaboradores.

Conforme a este estudio se podría obtener un buen rendimiento y satisfacción de los colaboradores a diferencia de no tener estas categorías. Pero no era lo suficientemente válido porque hacia falta considerar factores situacionales.

El segundo estudio fue desarrollado por la Universidad de Michigan y también planteaban dos aspectos ; el primero llamado el líder orientado a los empleados que es áquel que se preocupa o da mucha importancia a las relaciones interpersonales, y se interesa por las necesidades de sus empleados. y el segundo llamado el líder orientado a la producción. que es áquel que le da mayor importancia a los aspectos técnicos o laborales del trabajo, su mayor finalidad es cumplir y terminar con las actividades encomendadas a él y su equipo.

Finalmente estos estudios tampoco lograron el éxito que esperaban en cuanto establecer la relación entre los patrones de la conducta del líder y el rendimiento del grupo., faltaba tomar en cuenta los factores situacionales que pueden influir para el triunfo o la derrota. Aspecto que dio surgimiento a las teorías de las contingencias..

---

<sup>30</sup> Idem pág 385

### - Teorías de las Contingencias.

Revisaremos sus principales características y contribuciones al liderazgo iniciando con

#### \*Modelo de Fiedler.

Esta teoría dice que "los grupos efectivos dependen de la armonía entre el estilo del líder para interactuar con los subordinados y el grado de control e influencia que la situación proporcione al líder."<sup>31</sup>

Fiedler se basa en la previa diferenciación entre la orientación hacia los empleados y hacia el trabajo donde el estilo de liderazgo dependerá de la situación general. en la medida en que varíe dicha situación serán los requerimientos de liderazgo.

Fiedler considera tres aspectos que se pueden manejar para facilitar la orientación de la conducta del líder.

Se trata de las relaciones líder- miembros que es la manera en que el líder es aceptado por su equipo y la confianza que tienen en él.

La estructura de las actividades que se refiere al grado de procesamiento que requieren los trabajos a desempeñar y la posición de poder. que es la influencia que se tiene por la posición ocupada en la estructura formal de la Organización. Por ejemplo el poder para contratar, despedir, disciplinar, ascender, otorgar aumentos o promociones.

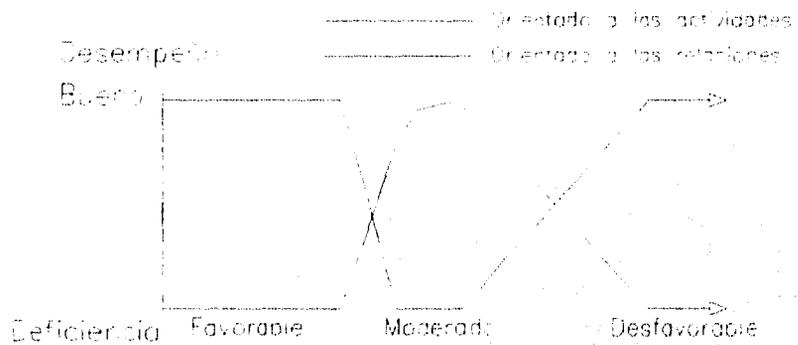
Fiedler llegó a la conclusión de que "los líderes orientados a las actividades funcionaban mejor en situaciones que les resultaban muy favorables, así como en situaciones que les eran muy desfavorables.

Por lo que sólo existen dos caminos para mejorar la eficacia del líder. Se

---

<sup>31</sup> Idem pág 388

puede cambiar al líder para que se adapte a la situación o cambiar la situación para que se adapte al líder lo cual se lograría reestructurando las actividades o aumentando o disminuyendo el poder del líder para controlar factores como ascensos o medidas disciplinarias<sup>32</sup>



Categoría	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Líderes orientados a relaciones	Buenos	Buenos	Buenos	Buenos	Def.	Def.	Def.	Def.
Estructura de relaciones	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja
Posición de poder	Fuerte	Debil	Fuerte	Debil	Fuerte	Debil	Fuerte	Debil

Fuente: Modelo de Fiedler. Robbins pág 391

<sup>32</sup> Idem pág 391

Aún cuando su modelo ha sido muy controvertido ha contribuido a comprender la eficacia del liderazgo, ya que en la actualidad para ejercerlo se requiere analizar la organización, el trabajo, las personas, los estilos de liderazgo así como los factores que modifican el comportamiento.

\* Teoría situacional de Hersey y Blanchard.

Se refiere a que el elemento más importante que afecta la elección del estilo de un líder es la madurez del colaborador. Ya que el liderazgo eficaz se dará en relación a la aceptación o rechazo del líder.

Ellos definen a la madurez como " la capacidad y la voluntad de las personas para asumir la responsabilidad de guiar su conducta . Consta de dos elementos: la madurez laboral y la madurez psicológica" <sup>33</sup> cuando habla de madurez laboral se refiere a los conocimientos y las habilidades de la persona, y por madurez psicológica a la motivación para realizar algo, voluntad., las personas no requieren de estímulos externos por si mismos se impulsan.

Hersey y Blanchard utilizan una combinación entre tarea y relación y crean cuatro tipos de liderazgo.

**MANDAR.-** Mucha actividad, poca relación. El líder dice qué hacer, cuando y porque.

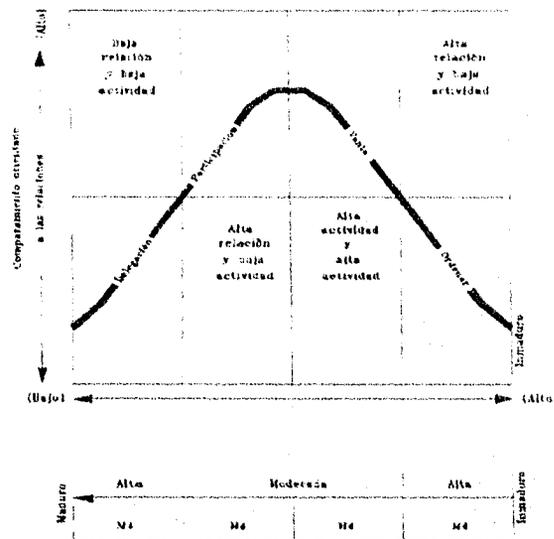
**PERSUADIR.-** Mucha actividad, mucha relación.- El líder indica y también apoya.

**PARTICIPAR.-** Poca actividad y mucha relación. El líder y su colaborador conjuntamente toman las decisiones, donde el líder facilita y comunica las cosas.

---

<sup>33</sup> Idem pág 393

**DELEGAR.**- Poca actividad y poca relación. El líder ya no es necesario que indique que hacer porque el colaborador ya lo sabe y hay más apoyo para su desarrollo



Fuente: Modelo de liderazgo situacional. Robbins. pág 394

De acuerdo a como los subordinados vayan alcanzando mayor grado de madurez el líder responderá disminuyendo el control en las actividades y en su conducta e cuanto a las relaciones.

Existen otro grupo de teorías las cuales solo las enunciaremos.

Teoría trayectoria- meta. Dice que los subordinados aceptarán la conducta del líder en la medida que la consideren fuente de satisfacción presente o futura.

Modelo líder-participación.- Se basa en una serie de reglas que determinan la forma y la cantidad de decisiones en participación tomadas en diferentes situaciones.

Teoría de los atributos del liderazgo.- Plantea que el liderazgo sólo es un atributo que unas personas adjudican a otras.

Teoría del liderazgo carismático.- Se puede decir que es una ampliación de la teoría de los rasgos en donde los subordinados asignan al líder una gran capacidad extraordinaria o fuera de lo común cuando observa ciertas conductas.

El liderazgo es un proceso en que se incita o impulsa a otras personas a trabajar con entusiasmo para el logro de objetivos con el rendimiento esperado y la satisfacción de los subordinados.

Ahora que hemos revisado en forma genérica las diferentes teorías se puede ver que no solo los rasgos, o la conducta del líder son necesarios para alcanzar las metas, el liderazgo es una variable dentro del comportamiento organizacional que se verá afectado por muchos factores, lo significativo es considerarlos y tratar de adaptar el que mejor se ajuste al grupo y demás personas, y en donde todos los que conforman una empresa encuentren bienestar en lo que desarrollan.

### 3.3.) Estilos de Liderazgo.

Comentamos que en una Organización es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus colaboradores.

Para lo cual requiere un estilo , el cual será de acuerdo a la organización , a la situación dada, a la integración que tenga el personal con la empresa, a la compatibilidad entre subordinados y la compañía etc. Así tenemos:

El líder autócrata.- Es quien asume toda la responsabilidad, y toma de decisiones, es quien indica que, como cuando hacer las cosas, controla completamente al subordinado. la guía y decisión se encuentran centralizados en él. Solicita completa obediencia y adhesión a lo que estableció. Piensa que nadie más puede hacer bien o mejor el trabajo sino es bajo su supervisión o él mismo.

"Este estilo de dirección se considera que no es efectivo debido a que obstaculiza el desarrollo de los subalternos, que el grupo no funciona si el líder no está presente, y que la productividad está en función de lo eficiente o ineficiente del dirigente ya que la influencia de los subordinados ha sido reducida sobremanera"<sup>34</sup>

El líder participativo.- Este tipo de líder promueve la participación de sus colaboradores, que tengan iniciativa y aprendan al compartir las actividades y tomar conjuntamente las decisiones. El personal se siente motivado e interviene positivamente en su trabajo e incluso sugiere mejoras en el mismo porque sabe que es tomado en cuenta. El líder impulsa a sus subordinados a aumentar su capacidad de autocontrol y mayor responsabilidad contando con su apoyo. Sin embargo la autoridad y responsabilidad final queda en manos del líder.

<sup>34</sup> Obra citada. Soria Victor pág 277

El líder de rienda suelta.- El líder delega a sus subordinados la autoridad para tomar las decisiones, permite que realicen el trabajo conforme juzguen más conveniente ellos. Espera que su equipo asuma la responsabilidad, que ellos mismos se motiven, guíen y controlen. Este tipo de liderazgo para aplicarse requiere que los subordinados sean personas que conocen perfectamente las metas de la compañía, están bien capacitadas y con conocimientos con respecto a su trabajo. El estilo *laissez-faire* como también se conoce prácticamente no contiene liderazgo, provoca incertidumbre y caos.

Como se puede ver, el estilo ideal sería el participativo o democrático pero no siempre es posible aplicar, en la actualidad un estilo de liderazgo será más eficaz si se dan determinados factores situacionales, mientras que otro estilo puede ser más provechoso si los factores cambian. Es decir, no existe un único y mejor estilo de dirección que se adapte a todas las situaciones y a todos los tipos de subordinados.

Finalmente lo que es definitivo es que el estilo de liderazgo aplicado adecuadamente constituye un agente elemental para el éxito o fracaso en la Organización. El liderazgo que se adapta es una ayuda valiosa para el logro de los objetivos.

#### **3.4) Cualidades del líder**

Cuando se comenzó hablar acerca del liderazgo se decía que los líderes debieran poseer ciertas características (teoría de los rasgos), pero hemos visto que no es posible decir "si tienes estas cualidades está garantizado tu liderazgo" pero si es posible enlistar algunas para desempeñar la función

del líder las cuales conjuntadas con la personalidad del individuo nos darán un buen estilo de liderazgo.

Diversos autores manejan diferentes de acuerdo a su punto de vista por ejemplo Isidoro Montes menciona:

- Querer ser guía
- Poseer aptitudes para dirigir y mandar gente
- Conocimientos técnicos suficientes del terreno en que va a trabajar.
- Mantenerse al día con los demás adelantos.
- Tener una mente abierta y saber desarrollar buenas relaciones humanas
- Saber expresar y comunicar sus ideas.
- Deseo de asumir responsabilidades
- Tener ingenio creador
- Espíritu de iniciativa
- Madurez y destreza.

Algunos otros consideran:

1) Disposición para asumir responsabilidad.- El líder acepta la responsabilidad que implica para el logro de las metas con su equipo de trabajo y sus jefes.

2) La capacidad para ser perceptivo.- Se refiere a que el líder debe ser perceptivo y empático con respecto a los miembros de su equipo para percibir sus avances, debilidades, metas y considerarlas en forma adecuada.

3.- La capacidad para ser objetivo.- Es básico que el líder sea imparcial, y racional así como considerar los problemas en forma impersonal.

4.- La capacidad para comunicar.- Ya vimos en el primer capítulo la importancia de la comunicación y un líder necesita realizar el proceso

completo, porque definitivamente se facilitan y son mejores las actividades a realizar.

Don Roberto Servitje dice "Si tratáramos de hacer una lista exhaustiva de las características que óptimamente serían las deseables en un líder, ésta sería muy larga y aún así correríamos el riesgo de tener omisiones."

Las características de un líder a las que se refiere son:

- \* Amor a sus semejantes
- \* Integridad
- \* Constancia junto con ella la responsabilidad y trabajar eficazmente
- \* Anhelo de alcanzar sus metas.
- \* Capacidad de comunicar
- \* Pridencia
- \* Humildad
- \* Fortaleza

Tal vez sea difícil encontrar un ser humano con todas, pero es valioso conocerlas. Por eso lo significativo que es la responsabilidad de elegir y formar a jefes, pero no sólo hablando de una empresa sino en cualquier tipo de organización los líderes debieran cubrir algunas de ellas, para que de alguna forma podamos garantizar resultados positivos.

### **3.5) Liderazgo de Excelencia**

"La excelencia es el arte que se alcanza a través del entrenamiento y el hábito. Nosotros somos lo que hacemos repetidamente. La excelencia no es un acto, sino un hábito"

Aristóteles.

Al inicio de este trabajo comentaba que la inquietud de hablar del liderazgo nace por lo que he visto en algunas empresas, por comentarios de

compañeros, amigos y en general por la sociedad en la que vivimos, tenemos una gran necesidad de líderes, pero líderes de verdad y no sólo eso sino que el tiempo, las circunstancias que estamos viviendo exigen que sean de excelencia, durante el desarrollo de los capítulos me he dirigido específicamente en las empresas por ser el lugar donde más nos desenvolvemos pero existen otras organizaciones que también los requieren: Por ejemplo la familia, buscando y luchando por nuestros valores y principios que como mencionaba poco a poco vamos perdiendo y que ha sido la razón de muchos de nuestros problemas y digo nuestros porque el ser indiferentes y no participar contribuye a que no mejoremos y si nos quejemos de todo, las empresas porque nuestros jefes son eso y no líderes (no en todas ) y nuestra Sociedad general por su Cultura y Tradiciones que también se van extinguiendo.

Antes de hablar de liderazgo de excelencia mencionaré algunos conceptos que hay que tener claros para distinguir la diferencia que marca el mismo.

Lourdes Much dice que "La administración al ser una disciplina cuyo objetivo es lograr la máxima calidad y productividad en la obtención de los objetivos de un grupo social, tiene implícita la función de lograr la excelencia en las organizaciones."

Desde que surgió la administración a lo largo del tiempo se ha ido adaptando la forma más adecuada conforme a las circunstancias y necesidades de las organizaciones hasta llegar a los Conceptos de Calidad, productividad, Excelencia etc.en donde le da un giro diferente y nuevos conceptos.

Así cuando nos refiramos a la administración de excelencia ,ésta permitirá tres objetivos a la empresa y son:

\* Personas sobresalientes e identificados con su trabajo

\* Altos índices de productividad y calidad

\* Clientes altamente satisfechos.

No sin dejar de tener presente que si se pretende una administración de excelencia implica trabajar con calidad cuyo proceso es largo y constante que lleva tiempo y esfuerzo. En donde lo único definitivo es el cambio. Es más las empresas que no estén dispuestas a cambiar constantemente están destinadas a fracasar y por consiguiente a desaparecer.

Se dice que "la excelencia de una empresa radica en la fortaleza y el poder de una compañía en cuanto a rentabilidad, naturaleza de la empresa, mercados, estructura, políticas y desarrollo empresarial."<sup>35</sup>

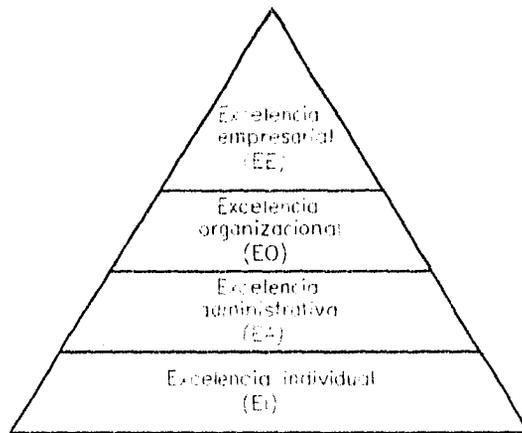
Últimamente es indispensable comprender la rapidez con la que los aspectos tecnológicos, científicos van cambiando y obligan a las empresas a ir adaptándose y cambiando para seguir existiendo. El buscar la excelencia por lo tanto nace de esa necesidad de cambio. Dicho cambio deberá ser generado por la alta gerencia para que de esta forma se lleve a cabo en toda la Organización.

#### **\* La Excelencia y el Liderazgo.**

Ya se comentó que las empresas serán el resultado de las acciones de las personas que la conforman en la que todos son responsables pero recae principalmente en los líderes, el estilo que apliquen o la forma en que dirijan dará la diferencia y es una de las variables **determinantes para la excelencia**. De nada nos servirá tener los mejores recursos si el más importante que es el humano, el líder no tiene la capacidad para encauzarlo adecuadamente, sino sabe dirigir a la gente a dar su mejor esfuerzo y obtener la máxima productividad en el logro de los objetivos.

---

<sup>35</sup> Much Lourdes. Más allá de la excelencia. pág 73



Fuente: Pirámide de la Excelencia. Much L. pág 82

Podemos ver que para lograr la excelencia en las organizaciones necesitamos la excelencia individual.

**\* Elementos del liderazgo de excelencia.**

Para que pueda darse requiere de :

1) Innovación.- Un líder de excelencia genera un ambiente en el cual las personas tienen libertad y por sí mismas modifican su trabajo para que siempre sea mejor, el líder les fomenta la creatividad de la forma que enriquezcan lo que hacen.

2) Interés por la gente.- Es definitivo que las personas harán a la empresa de excelencia y el líder busca que constantemente se estén desarrollando, los ayuda, apoya, aconseja, el líder sabe que si el personal de su equipo es gente preparada, segura de sí misma, confiada en su capacidad permitirá el

avance de todos. El líder no tiene miedo por ser superado, al contar con gente excelente

Sabe que a través de ellos trascenderá al transmitirle los Principios y Valores de la Organización.

3) Sencillez y equidad.- El liderazgo de excelencia establece canales de comunicación sencillos, abiertos para que fluyan los mensajes y se genere un ambiente de confianza, entendimiento, franqueza. Asimismo el líder busca que su personal sea retribuido en forma justa para que pueda cubrir sus necesidades y sea una persona feliz. No olvidemos que somos el reflejo de lo que pensamos y sentimos.

4) Obsesión por la calidad.- La calidad en el producto o servicios que proporciona, a tal grado que sea una forma de hacer las cosas, bien y a la primera.

5) Acción y cercanía al cliente.- El líder de excelencia "deja a un lado las herramientas tradicionales de planeación actúa, experimenta y se acerca a los clientes" A sus clientes internos, externos, vive la operación, ve como están las cosas y busca mejoras constantes.

#### **\* Perfil del líder de excelencia**

Así como hablabamos de cualidades y características del líder también la persona que desee ser un líder de excelencia deberán aprender o desarrollar ciertas cualidades y conocimientos para lograrlo. Las cuales son enunciativas y no limitativas porque puede haber otras que ayuden a la personalidad.

- Conocimientos tecnológicos.- Conocer plenamente la empresa, misión, objetivos planes políticas productos y/o servicios que ofrece etc.

- Conocimientos administrativos.- Lo que implica una Organización, el trabajar en equipo, el comportamiento de las personas etc.

Como cualidades de personalidad

\* Dominio de si mismo.- Mantener la serenidad, no ser impulsivo. Inspirar confianza.

\* Iniciativa

\* Sentido común

\* Optimismo.- Será quien inyecte dinamismo a su equipo, los problemas no verlos así sino como áreas para mejorar.

\* Sinceridad, Justicia y lealtad.

\* Espíritu de logro.

\* Sencillez y humildad

Decía también que quien va a lograr la excelencia es el conjunto de personas que forman la organización por lo que también los equipos como tales también tienen ciertas características para que la empresa aspire a la excelencia.

#### **-Perfil del equipo directivo de excelencia.**

Las cualidades ideales que debiera tener un equipo gerencial sería:

\* Unión.- Se requiere que el equipo esté integrado, de tal forma que pueda fluir sencillamente la comunicación, entendimiento, respeto, claridad en los aspectos a tratar, apoyo y despejar posibles diferencias que pudieran darse.

\* Consistencia.- Liderazgo de excelencia requiere ser constantes para lograrlo, en que podrán suscitarse variados conflictos en el camino, pero se debe ser firme y superarios, no olvidar que la gerencia es quien debe dar el ejemplo.

\* Participación.- Al igual que la comunicación sin participación no hay trabajo en equipo, se requiere de los puntos de vistas de todos los integrantes para que se enriquezcan los proyectos y actividades. Permite delimitar y aclarar compromisos y responsabilidades.

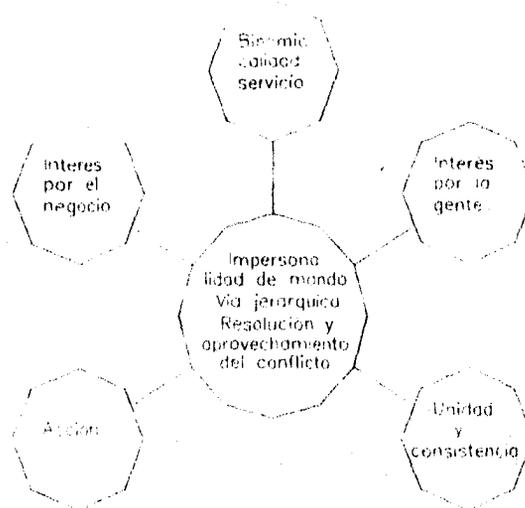
\* Justicia.- El equipo de excelencia debe remunerar a su personal en forma equitativa y justa, ya que no se puede exigir lo que no se da, no sólo económicamente sino también moralmente por el simple hecho de tratarse de personas, es decir que se sientan en una ambiente sano.

\* Compromiso.- Para lograr la excelencia se requiere comprometerse, lo que significa responsabilidad y seguimiento a los acuerdos. Ver que la calidad es una forma de vida.

\* Disposición al riesgo.- Como todo "el que no arriesga, no gana" se requiere que el equipo es dispuesto y consciente de lo que implica trabajar con calidad, habrá obstáculos , por lo que requerirá de su creatividad o innovación para superarlos.

No olvidar que el éxito de la empresa radicará en la práctica de su filosofía , valores, calidad, lealtad y cariño por la empresa.

Finalmente todo equipo de excelencia se regirá por los siguiente principios



Fuente: : Principios del liderazgo de excelencia, Much L. pág 134

### 3.6) Papel del líder en la empresa.

Hemos llegado a uno de los aspectos medulares de nuestra razón de ser como administradores y es que la empresa no sólo es una estructura más en la sociedad, sin ella no pudiera existir, porque es generadora de recursos, servicios, productos etc. que requiere la sociedad para funcionar. Nosotros como administradores tenemos que darle la importancia que tiene porque en la medida en que avance la misma, crecerá y mejorará nuestro entorno.

Esto requiere como lo hemos comentado en capítulos anteriores, la intervención de los líderes pero en toda la extensión de la palabra, si somos gente de calidad, tendremos organizaciones de calidad, tenemos que ir de acuerdo a los cambios que se van exigiendo, los tiempos van cambiando.

En forma tan acertada comenta Don Roberto Servitje creador y fundador de Grupo Industrial Bimbo. "La empresa es determinante en el cambio de estilo de vida de las naciones y factor insustituible en la creación de riqueza. La empresa es la principal responsable de las condiciones de vida que privan en el mundo entero."

Es por lo que nuestro papel es buscar que la empresa cumpla con su cometido, sea eficiente, productiva, rentable, innovadora, competitiva donde encuentren desarrollo personal y profesional las personas que laboran en ella, buscando siempre la satisfacción de las necesidades del grupo.

Aceptando la responsabilidad y el compromiso que implica, esto comenzando con nosotros mismos. siendo gentes con calidad y generar empresas de calidad.

La empresa es el lugar donde tenemos la oportunidad de capacitar, entrenar, adiestrar al personal, para mí es como si ellos fueran el mármol y el administrador el escultor, de nosotros depende en buena medida el crear sino una obra de arte, si muy semejante a ella.

Para realizar adecuadamente nuestro papel, se requiere preparación constante en aspectos administrativos, comportamiento humano, tecnológicos, relaciones laborales etc. y siempre dar ese extra, no conformamos con lo que se tiene, hay que tener presente que el tipo de relaciones personales que se desarrollen, el modo en que se tengan que dar órdenes, la equidad para tratar los problemas y la manera en corregir los errores tendrán un efecto significativo en la actitud de los colaboradores..

Finalizaré con lo que dice al respecto Don Lorenzo Servitje " Es urgente que aportemos nuestro concurso, cada uno a la medida de sus posibilidades, de su capacidad, de sus recursos de su tiempo. Es indispensable que el dirigente de empresa como líder social participe más y más en organizaciones intermedias y voluntarias, en sus cámaras y asociaciones profesionales, en los medios de comunicación en obras asistenciales, culturales y educativas, en instituciones cívicas y aún políticas. Su visión, su sentido práctico, su capacidad realizadora son indispensables. "

## **Capítulo IV. Caso Práctico.**

Una empresa de servicio que ofrece productos de snack por medio de máquinas despachadoras automáticas.

### **4.1) Antecedentes**

Es una empresa que inicia actividades en 1993 con la finalidad de ofrecer productos de Snack (antojo) a través de máquinas despachadoras automáticas, al mismo tiempo de ser diferente y brindar sus productos por medio de otro sistema de tal forma que los clientes y consumidores tuvieran un mejor servicio.

Cuando se definió, la empresa se orientó hacia aquellas personas que se encuentran dentro de locaciones que no les permite disponer de tiempo para trasladarse a una tienda tradicional.

Este tipo de mercado es relativamente nuevo en México y sólo algunas empresas competidoras se dedican al mismo giro.

Inició con una sucursal en Naucalpan Edo de México con 20 clientes y 2 rutas, posteriormente se vió la necesidad de cubrir mayor territorio y se abrieron nuevas sucursales en Oriente, Tabasco, Veracruz, y Puebla.

Para su administración la empresa se basa en las normas y políticas establecidas por el Grupo de empresas al que pertenece, actuando bajo el criterio de empresa participativa.

Para su formación se tuvo que realizar una fuerte inversión, porque las Máquinas despachadoras automáticas son importadas, así como sus componentes y mantenimiento en general, los cuales tienen un alto costo

ya que en nuestro país son muy pocos los que se dedican a la importación de dichas partes , necesarias para las máquinas despachadoras.

Otro factor importante de mencionar es que la población en general, no tiene el hábito de compra mediante máquinas despachadoras porque es algo nuevo y poco común , así como a no leer indicaciones, además de el vandalismo de que son objeto las mismas.

Los productos que se ofrecen son de alta calidad, a precios accesibles, y fuertemente posicionados en el mercado.

Si observamos en sus debilidades y oportunidades aparece una característica constante que es las jefaturas o lo que es lo mismo el ejercicio del liderazgo, a partir del cual se desprenden algunos otros problemas como la rotación del personal, ausentismo, altos costos, deficiente ambiente laboral, falta de comunicación, falta de trabajo en equipo, quejas de clientes y por consiguiente resultados negativos.

En la parte teórica hablamos comentado que la función del jefe es trascendental en una Organización, y la falta de liderazgo genera problemas en todos los sentidos.

Para entender lo anterior, un breve análisis de la empresa permitirá conocer algunos de los problemas que se tienen.

Se trata de una empresa de servicio la cual requiere de llevar un adecuado control y organización en el manejo de las máquinas, y productos ,así como que el personal conozca el por que de su trabajo, y la importancia de proporcionar un servicio con calidad, no olvidemos que una de las finalidades de la empresa es que sea rentable , eficaz y eficiente, lo que significa cumplir con lo que ofrece a un costo razonable, y donde estén

beneficiados todos quienes la conforman , desde inversionistas hasta clientes y consumidores.

La empresa en sus inicios no contaba con una planeación completa, lo que quiere decir que no se sabía exactamente que se tenía que , cómo , porque y para qué hacer, elementos indispensables para comenzar a funcionar.

Al no haber una estructura bien definida la autoridad era ejercida por la persona con mayor nivel jerarquico, quien tomaba las decisiones, sin conocer el trabajo, recibia información de los responsables de área, quienes a su vez no tenían experiencia en el ramo, y tampoco capacitación.

La comunicación soló era de arriba hacia abajo, no se sabía lo que pensaba el personal, asimismo no se contaban con procedimientos que indicaran como realizar el trabajo, esto era decidido por el jefe de área de acuerdo a su criterio, obviamente este aspecto empezó a generar conflictos porque no existia consistencia ni comunicación entre los departamentos y por consiguiente no se proporcionaba el servicio que el cliente esperaba .

Tampoco existian descripciones y perfiles de puestos, por lo que al contratar al personal, no cubrian los requisitos mínimos que se necesitaban para desempeñar el puesto.

Por lo que se refiere a la atención de los clientes, no se contaba con un programa de supervisión y verificación del servicio proporcionado, por lo que constantemente se perdian clientes, y en algunos otros casos se tomaban clientes que no eran rentables para la empresa.

En cuanto a el control y manejo de los ingresos no existía un procedimiento, por lo que para dar servicio al cliente se hacia sin considerar los costos o gastos que implicaba , es decir al cualquier precio, esto repercutió fuertemente en los resultados de la empresa, generando grandes pérdidas.

Otro factor también importante es que los jefes o responsables de área no tenían una visión de negocio, por lo que los esfuerzos no eran encauzados a ser una empresa rentable, es decir existía el departamentismo, en el que cada uno daba sus resultados como fuera.

La poca información que se generaba acerca de como marchaba la empresa no se analizaba por lo que las decisiones se tomaban en forma arbitraria sin fundamentos.

#### **4.2) Misión**

Proporcionar un servicio oportuno y eficiente en la distribución y venta de productos tipo snack, a través de máquinas vendedoras automáticas para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores, con un costo de distribución adecuado, respetando las normas y procedimientos establecidos por la Organización.

Los Objetivos Generales son:

- \* Vivir los Valores y Principios del Grupo al que pertenece.
- \* Ser una empresa rentable, competitiva, innovadora, líder en su ramo, y con alta tecnología.

- \* Que los productos tengan frescura, variedad, calidad y precios accesibles.
- \* Servir a los consumidores que no tengan acceso a la distribución directa de nuestros productos, y que dispongan de poco tiempo para realizar la compra.
- \* Proporcionar un servicio oportuno y eficiente, mediante el buen funcionamiento, presentación y conservación de las máquinas y disponibilidad del producto.

También como parte de su planeación se determinaron:

#### **Fuerzas**

- Ser una compañía que forma parte de un Grupo de empresas .
- Ser hasta el momento líder en la distribución de productos de snack a través de las máquinas despachadoras.
- Vender productos de marcas fuertemente posicionadas en el mercado e identificadas por los consumidores.
- Contar con calidad en los productos que se venden.
- Cuidar la frescura del producto.
- Los precios accesibles para adquirir el producto.

#### **Debilidades**

- Alta inversión en la empresa
- Falta de cultura y hábitos de compra en los usuarios mediante máquinas vendedoras automáticas.
- Costos y gastos muy altos en la operación.
- Falta de cultura de trabajo en equipo.

Falta calidad en las jefaturas y mandos intermedios.  
Mal ambiente de trabajo y clima laboral enfermo.  
Alto índice de rotación de personal.  
Falta de motivación y reconocimiento al personal.  
Falta de comunicación en las diferentes áreas.  
Falta de análisis de información.  
La vulnerabilidad en la seguridad para las máquinas en las locaciones.

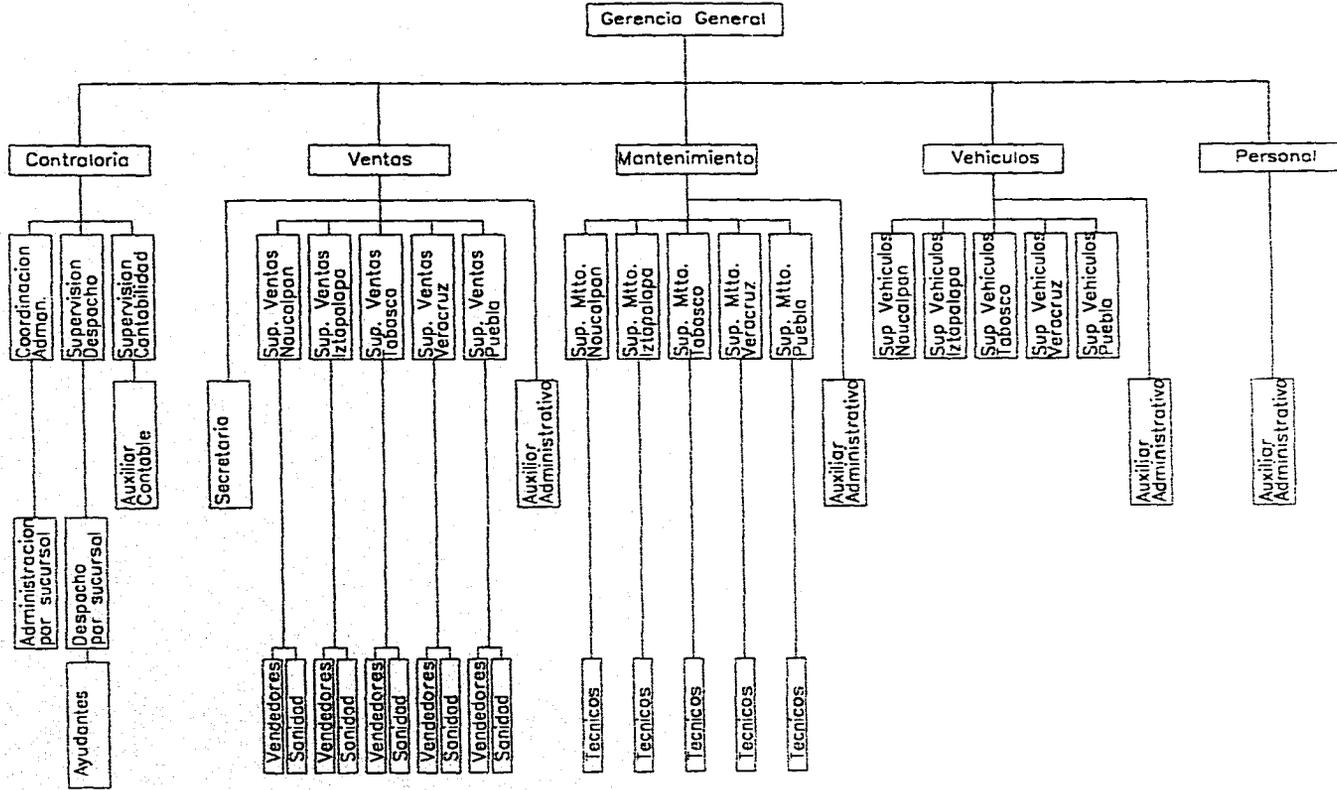
### **Amenazas**

El crecimiento de la competencia  
Perder el liderazgo por falta de atención y servicio a nuestros clientes y consumidores.  
Resistencia al cambio  
La situación económica del país.  
Bajo poder adquisitivo.

### **Oportunidades**

Trabajar con la cultura de trabajo en equipo.  
Desarrollar canales de comunicación adecuados.  
Reducción de gastos y control de costos.  
Reforzar el ejercicio de la jefatura  
Lograr la rentabilidad en la empresa  
Eficientar el control interno  
Conservar el liderazgo en el mercado.

# ORGANIGRAMA



## Diagnóstico de la Empresa

### Personal

- \* Alta rotación de personal
- \* Alto ausentismo
- \* Aumento de accidentes
- \* Falta de capacitación y formación
- \* Falta de comunicación
- \* Ausencia de trabajo en equipo
- \* Malestar en el personal

### Método

- \* Desconocimiento del negocio
- \* Inexistencia de procedimientos
- \* Retrabajos
- \* No seguimiento a acuerdos
- \* No respeto a políticas

### Mediciones

- \* Inexistencia de controles para herramientas y activos
- \* Falta de análisis de información

---

- \* Exceso de máquinas
- \* Alto costo de mantenimiento
- \* Desconocimiento de máquinas

- \* Desperdicios  
  Productos  
  Refacciones
- \* Inexistencia de stocks
- \* Importación de materiales

- \* Establecimientos reducidos
- \* Instalaciones con condiciones inseguras.

### Maquinaria

### Material

### Medio ambiente

RESULTADO  
DE LA  
EMPRESA

### 4.3) Detección de Necesidades

Debido a las pérdidas que se tenían en la empresa, es necesario realizar un diagnóstico general para conocer las condiciones en las que se encuentra la empresa y determinar las causas que lo están provocando

Para lo cual se deberá desarrollar un plan para conocer la operación, es decir cuales son las actividades, funciones, y finalidades de los diferentes puestos.

Esto permitiría algo que anteriormente no se había considerado y es acercarse a el personal, conocer sus inquietudes, sus necesidades, decirles que es lo que se espera de ellos.

La cuestión es ¿Cómo lograr que la empresa tenga resultados positivos? ¿qué es lo que está afectando directamente? ¿cuál problema atacar primero y cómo hacerlo ?

Así que para saber cuáles eran las posibles causas se hizo un diagrama que las mostrara y ayudara a identificar el problema primordial.

Con este diagrama se tendría mayor información y por consiguiente tomar decisiones para ir mejorando la situación.

En la empresa se percibe un ambiente laboral enfermo porque no hay cooperación por parte de la gente, se siente desmotivada, no sabe hacia donde va y porque tiene que realizar su trabajo. Se siente que trabaja por sólo necesidad económica y nada más. El personal inicia su horario con dificultad hay mucha impuntualidad, y termina lo más pronto posible para retirarse, entre menos se hable del trabajo mucho mejor.

Desde mí punto de vista se percibe una combinación de liderazgo autocrático y de "manga ancha" porque en algunos aspectos las órdenes se dan sin ninguna explicación y sólo porque el jefe lo decide, en algunos otros

existe una indiferencia total y se deja que se realice como la persona lo considere más conveniente. Por no existir un control de lo que se hace y resultados no existe la suficiente información para poder tomar decisiones. En cuanto a lo que se refiere a la autoridad, las órdenes se realizan porque el jefe lo decide, pero por tener cierto nivel en empresa, y no por convecimiento de su equipo. Se ejerce la autoridad formal, se podría decir que no existen relaciones personales, se concreta al trabajo, tampoco existe una adecuada forma de tratar los errores, lo que está generando conflictos constantes. Se puede decir que no existe una relación equilibrada entre la autoridad-liderazgo.

En el diagrama podemos ver un factor común en cada uno de las ramas y es que en todos tiene que ver directamente el jefe ,es decir en el área de Personal, los indices que podrian demostramos esto por ejemplo son el ausentismo, la rotación de personal, y la accidentabilidad, otros elementos el logro de las metas y objetivos, el cumplimiento de las órdenes de acuerdo a como se dieron (Comunicación), los procedimientos que indiquen como realizar el trabajo, los desperdicios en tiempo, materiales, refacciones, los retrabajos.

El responsable de que los diferentes equipos de trabajo que conforman la empresa estén trabajando bien son los jefes ya que ellos tienen la autoridad y el poder bien entendido para ejercer su liderazgo.

Un factor también muy importante a considerar es que los jefes tengan los conocimientos, experiencia, y capacitación necesaria para poder desempeñar su puesto. Ya que si ellos no saben lo que tienen que hacer, mucho menos podrán dirigir un equipo en forma adecuada.

#### **4.4) Medios para ejercer una dirección adecuada.**

Con todo lo anterior, se puede observar que el primer problema a atacar desde mi punto de vista son las jeaturas, ya que a partir de ellos en forma de "cascada" se podrá ir dando solución a los diversos problemas que la aquejan

Se podría iniciar desde la Gerencia General, ya que es la cabeza de la empresa, asimismo el establecer un programa para conocer la operación, es decir, cuáles eran las actividades, funciones y finalidades de los diferentes puestos existentes. Es lo que podría llamarse "vivir la operación" conocer el negocio, la competencia, empaparse de él, determinando de alguna manera sus ventajas y desventajas. Partiendo del conocimiento de la empresa podemos saber que es lo que necesitamos en las diversas áreas, en cuanto a personal, recursos técnicos, financieros, y tecnológicos, de tal manera que podamos ser competitivos

Una de las ventajas que considero tiene la compañía es que pertenece a un Grupo de Empresas que le pueden dar cierta solidez y soporte para poder levantarse, aunque esto tendrá que realizarse poco a poco, y en algunos casos tendrán que hacerse cambios drásticos para poderlo lograr. Por ejemplo en el caso de las personas que no se adapten o que sigan pensando que los demás están para servirlos, pienso que no tienen lugar en la empresa.

Ya he comentado que el elemento más importante es el humano, concretamente los equipos de trabajo ya que con ellos podremos lograr los objetivos.

Partiendo del hecho de que los jefes tienen los conocimientos, experiencia necesaria, capacitación, entonces podríamos aplicar algunas de las siguientes medidas que nos ayudarían a mejorar las relaciones con los

trabajadores y permitirían el ejercicio del liderazgo. Es decir que los jefes sean más que eso, sean líderes de sus equipos de trabajo y lograr conjuntamente la labor que se tenga encomendada.

### **Elementos básicos**

#### **1.- Centralizarse en los problemas, asuntos, aspectos o conducta y no en los individuos.**

Esto es mucho de los errores que se comenten no son porque la persona quiera hacerlos para que le llamen la atención, hay que diferenciar entre las situaciones y cuando es la persona. Ya que se tratarían de diferente manera.

#### **2.- Conservar que nuestros colaboradores siempre tengan confianza y estima por sí mismos.**

No agredirlos, ni humillarlos, antes que nada son seres humanos y como tal merecen respeto, que les tengamos confianza no siempre tratarán de engañarnos, no tenerles mala voluntad. Finalmente lo único que tienen es su fuerza de trabajo, por eso están con nosotros. Podemos manifestar y crear afecto, convivimos la mayor parte del tiempo con los ellos y que mejor que estemos a gusto. Formamos un equipo.

#### **3.- Sustentar relaciones constructivas entre jefes y trabajadores**

Día a día se viven los problemas que se dan en las operaciones que se realizan y que mejor que hacerlas o resolverlas conjuntamente con las demás personas buscando alcanzar las metas y con el compromiso y apoyo de el equipo.

Estos elementos básicos se sugiere que siempre se apliquen o se tengan presentes en las relaciones con los colaboradores.

Otro aspecto que también mencionaba al principio y juega un papel muy importante es la **Escucha** , es significativa en el proceso de la comunicación ya que cuando se da la retroalimentación, nos damos cuenta si realmente se entendió lo que quisimos decir. Hay que tener presente que cada persona tiene su marco de referencia, conocimientos, valores, principios, ideas diferentes por lo que nos podría servir para mejorar nuestra escucha:

- a) Mantener la visión en la otra persona, es decir, no sólo oír sus palabras sino ver sus gestos, actitudes o sentimientos al expresarse.
- b) Poner atención en lo que dice la otra persona o lo que quiere decirnos.
- c) No realizar preguntas en donde solo nos contesten un si o un no, ya que limitamos los pensamientos de la otra persona.
- d) Ser empáticos, esto es ponernos en el lugar de la otra persona.
- e) La comunicación no sólo es verbal, también a través de ademanes, movimientos o posturas las personas tratan de decirnos algo.
- g) Buscar que los colaboradores continuen hablando , no limitarlos por prisa, y no concluir la conversación. Crear el hábito de tener charlas , para que sientan confianza y retroalimentarse mutuamente para mejorar el desempeño de ambas partes.
- h) No pensemos que a todo el jefe tiene respuesta, tiene que permitir que la otra persona se exprese tal cual.

i) Finalmente es indispensable verificar que se está comprendiendo lo que se está diciendo, para evitar el "yo creí" "Pensé.." "Te entendí esto..." Creo que se evitarían en mucho los malos entendidos y conflictos.

Otro factor que en en cualquier organización se debería dar es la **atención a las quejas o sugerencias** de los trabajadores, sucede que regularmente el jefe las evade porque se siente cuestionado o porque no quiere saber que tiene problemas.

Pero considero que es la mejor señal de que algo anda mal, si son manejadas adecuadamente pueden evitar muchos problemas.

Que mejor retroalimentación se puede recibir, si no es de los trabajadores , ya que ellos conocen mejor que nadie el trabajo que desarrollan, por lo que sugiero que el jefe sea abierto, positivo a los comentarios que pudieran hacerle.

Cuando se haga escuchar realmente, no estar haciendo otras cosas mientras habla la otra persona. Separar lo que siente el jefe en ese momento con la queja que esté escuchando, si el jefe tiene una respuesta negativa evitar que sea agresiva o que la persona se sienta ofendida.

Si se tiene planeado realizar cambios , estos generan incertidumbre, inconformidad , miedo por lo desconocido o lo que es lo mismo **resistencia al cambio** , para lo cual sería de gran utilidad informar del cambio, cuales serán las ventajas , desventajas y porque es necesario hacerlo , con esto considero que es mucho más fácil porque se adquiere la voluntad de la persona. Nuevamente insisto escuchar sus comentarios, aclarando las dudas que pudieran surgir dando la información que se requiera.

Esto es tomar en cuenta a las personas, si son tratadas como tal, es más fácil que se sientan comprometidas y cooperen.

Si he hablado de trabajo en equipo, lo que sería de gran valor para lograrlo es que el jefe tenga claro hacia donde va, para que pueda dirigir a su equipo, es decir, dar a conocer el objetivo a sus colaboradores, estimulando su iniciativa en el nivel que les corresponda, y "venderles" la idea que los beneficios serán para todos y no sólo para uno. es lo que se podría llamar **Fijar las metas**.

Y llevar un control de los avances que se tengan para darles seguimiento, es valioso hacer saber a los demás la confianza que se tiene en ellos.

Un agente significativo que impulsaría a las personas es darle el reconocimiento por su desempeño, es valorar su trabajo, buscando en la manera de lo posible una compensación justa y equitativa y estar constantemente retroalimentando al colaborador haciendo ver sus errores, de manera justa y estimulándolo para mejorar. Que en este sentido se pudiera complementar con otras herramientas como la capacitación.

Considero que cuando se haga el reconocimiento buscar que sea en el momento preciso, y con los demás compañeros, es tan gratificante ser reconocido y aceptado por los compañeros, ya lo menciona Maslow.

En el trabajo diario siempre se presentarán diversos comportamientos que afectan las labores como impuntualidad, platicar demasiado con los compañeros, hacer tandas, dejar las áreas de trabajo etc. los cuales el jefe puede confrontar de manera objetiva, y clara concientizándolo y

comprometerlo a corregirlo, platicándolo con él, llegando a un acuerdo y haciéndole ver lo que sucedería si no cambiara.

Finalmente un aspecto que aparentemente no tuviera importancia, es la terminación de las relaciones laborales, afectan tanto a la empresa como a la persona, esto sería la última decisión que tomaría el jefe cuando ya no es posible seguir manteniendo la relación. Es más sano para ambas partes. El jefe debe hacer que sea lo menos dolorosa y donde el trabajador se lleve una experiencia que lo haga mejor persona y no cometer los mismos errores, al contrario aprender de ellos.

## COMENTARIOS

El liderazgo es un tema que se empezó a estudiar hace algunos años, y que no es posible agotar en unas cuantas páginas, se han escrito tantas obras de diversos autores que un trabajo de este tipo no las cubriría.

Lo que he pretendido al desarrollarlo es mostrar que existen actitudes y comportamientos que nos ayudan a lograr éxito en la dirección e influencia de los esfuerzos de las personas hacia el logro de objetivos organizacionales.

No con esto quiero decir que existen fórmulas o recetas que nos darán a el superhombre que maneje perfectamente todas las acciones y conductas de los demás.

Es innegable la gran necesidad que tenemos de contar con líderes, porque sin ellos las organizaciones tienden a desaparecer.

Uno de los retos del líder es dar vida e inyectar energía a los recursos que tiene la empresa, es tener la capacidad para cambiar y aprender constantemente, tener conciencia y conocimiento de sí mismo y de la necesidad de crecer.

Hemos escuchado que lo único permanente es el cambio, y esto está cobrando mayor fuerza hoy en día, implica adaptarse a el cambio , a ser abiertos a las innovaciones, así como modificar sistemas , estructuras y valores.

Se puede ver al cambio como una forma de supervivencia o desarrollo para las organizaciones. Es por esto que tiene que ser dirigido en forma adecuada, oportuna y pertinente por el líder.

Drucker dice que "un hombre vital es aquel que imprime un sello personal a su trabajo, crea su propio puesto y le da un sentido original a su labor cotidiana, hace suyo el trabajo y lo trasciende". Esto es lo que debemos buscar en nuestros líderes.

Ya se ha comentado durante el desarrollo de este trabajo, la tarea no es sencilla, pero tampoco imposible, como administradores tenemos mucho por hacer en nuestras organizaciones y por nuestro país , para poder aspirar a la productividad y excelencia que necesitamos. De nosotros depende ser generadores de cambio y transformar nuestro alrededor, formando o apoyando a los verdaderos líderes.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.-Allan Jane. El Gerente Receptivo. 1a imp, Colombia. Legis. 1990
- 2.-Apuntes de Curso de Trabajo den equipo.
- 3.-Davis Keith, Newstrom John. Comportamiento Humano en el Trabajo. 8a ed. México, Mc Graw Hill. 1993 734 pp.
- 4.-Flores de Gortari Sergio, Orozco Gutiérrez E, Hacia una comunicación administrativa integral. 14 reimp. México, Trillas, 1986 354 pp.
- 5.-Montes Gutiérrez Isidoro. Desarrollo Humano Directivo. 1a ed. México, Limusa, 1990.
- 6.-Much Lourdes. Más alla de la Excelencia y de Calidad Total. 1a ed. México. Trillas, 1992 205 pp.
- 7.-Niembro Santoveña Enrique, Noriega Mendoza Francisco J. Análisis del impacto de la productividad que tiene un Sistema Participativo dentro de una empresa Industrial. Tesis. . ITAM, 1989. 181 pp.
- 8.-Robbins Stephen P. Comportamiento organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. 6a ed. México, Prentince Hall Hispanoamericana, 1993 780 pp.
- 9.-Sayles R. Leonard. Strauss G. El Comportamiento Humano en las Organizaciones. 1a ed México, Herrero Hermanos, 1969.
- 10.-Servitje S. Lorenzo. La Sociedad Contemporánea y el Empresario. 1ra ed. México, Limusa, 1981, 147 pp.
- 11.-Servitje S. Roberto. Necesidad de más y mejor liderazgo. Primer Congreso Internacional de Liderazgo. ITESM Monterrey N.L. 1991.
- 12.-Soria M. Victor. Relaciones Humanas. Teorías y casos. 2a ed. México, Limusa, 1982.

13.-Tolela Myers M, Gail E. Administración mediante la Comunicación.  
1ra ed, México, Mc Graw Hill. 1982, 461 pp.