

58  
29



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**RECURSOS HUMANOS:**

**"PROPUESTA PARA LA FORMACION DE EQUIPOS DE  
TRABAJO EN UNA EMPRESA DE SERVICIO, PARA  
MEJORAR LA CALIDAD DE ATENCION AL CLIENTE"**

**TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
ARACELI GUTIERREZ GOMEZ**

**ASESOR: ACTUARIA. DELIA CUEVAS SALGADO.**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.**

**1998.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

267959



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

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES - CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES  
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  
Propuesta para la Formación de Equipos de Trabajo  
en una Empresa de Servicio, para Mejorar la Calidad  
de Atención al Cliente.

que presenta la pasante: Arselá Gutierrez Gómez  
con número de cuenta: 0017250-1 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 09 de Octubre de 19 08

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>II</u>	<u>Aot. Delia Cuevas Salgado</u>	
<u>III</u>	<u>Id. María Teresa Muñoz García</u>	
<u>IV</u>	<u>Id. Eva Lilia Gómez Rojas</u>	

**A MIS PADRES:**

**AQUÍ ESTÁ EL RESULTADO DE CONFIAR EN MÍ Y DE APOYARME EN MIS DECISIONES. LOS QUIERO MUCHO, USTEDES SON PARA MÍ LO MÁS IMPORTANTE, GRACIAS POR TODO.**

**A MI UNIVERSIDAD Y PROFESORES:**

**POR HABERME BRINDADO LA OPORTUNIDAD DE PERTENECER A LA MÁXIMA CASA DE ESTUDIOS. UNAM (F.E.S.C.) DE LA CUAL ESTOY MUY ORGULLOSA.**

**A LOS PROFESORES QUE A LO LARGO DE MI CARRERA COMPARTIERON SUS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS PARA AYUDARME A FORJAR UN FUTURO PROFESIONAL.**

**A MI ASESORA DELIA CUEVAS SALGADO:**

**GRACIAS POR ESE GRAN APOYO QUE ME BRINDÓ PARA LA REALIZACIÓN DEL PRESENTE TRABAJO, Y POR QUE A TRAVÉS DE SUS CONSEJOS HE LOGRADO MEJORAR EN VARIOS ASPECTOS DE MI VIDA.**

**A TI ÁNGEL:**

**GRACIAS POR TU GRAN APOYO INCONDICIONAL, POR ALENTARME A  
SEGUIR ADELANTE EN TODO MOMENTO Y PORQUE SÉ QUE  
SIEMPRE PODRÉ CONFIAR EN TÍ.**

**A MIS AMIGOS:**

**POR ESA LEALTAD, CARIÑO Y APOYO QUE ME HAN  
BRINDADO EN CUALQUIER SITUACIÓN. GRACIAS.**

# ÍNDICE

	Pág.
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	i
<b>OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS</b>	ii
<b>HIPÓTESIS</b>	iii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO 1. EQUIPOS DE TRABAJO</b>	
1.1 Antecedentes.	4
1.2 Concepto de equipo.	6
1.3 Grupo.	6
1.4 Factores que integran un equipo.	8
1.4.1 Visión.	8
1.4.2 Misión.	9
1.4.3 Valores.	10
1.4.4 Cultura.	12
1.5 Etapas de desarrollo del equipo.	13
1.6 Número de integrantes.	17
1.7 Ubicación física.	17
1.8 Habilidades que se deben generar para formar un equipo de trabajo.	18
1.9 Características de equipos efectivos.	19
<b>CAPÍTULO 2. COMUNICACIÓN</b>	
2.1 Antecedentes.	22
2.2 Concepto.	22
2.3 Importancia de la comunicación.	23
2.4 Proceso de comunicación.	24

	<b>Pág.</b>
2.5 Tipos de comunicación.	25
2.5.1 Formal.	25
2.5.2 Informal.	26
2.5.3 Descendente.	26
2.5.4 Ascendente.	27
2.5.5 Lateral.	28
2.6 Barreras de la comunicación.	29
2.7 La comunicación motivadora.	31

### **CAPÍTULO 3. MOTIVACIÓN**

3.1 Concepto.	34
3.2 Importancia.	34
3.3 Teoría de las necesidades de Maslow.	35
3.4 Teoría del refuerzo.	36
3.4.1 Tipos de refuerzo.	37
3.4.1.1 Refuerzo positivo	37
3.4.1.2 Refuerzo negativo.	37
3.4.1.3 La supresión.	37
3.4.1.4 El castigo.	38
3.5 Tipos de necesidades.	38
3.6 Tipos de recompensas.	39
3.7 Características de una persona motivada.	40
3.8 Las leyes de la motivación.	41

### **CAPÍTULO 4. LIDERAZGO**

4.1 Concepto.	45
4.2 El papel del líder.	46
4.3 Tipos de líder.	46

	<b>Pág.</b>
4.4 Características de un líder.	47
4.5 Cualidades del liderazgo.	49
4.6 El líder y el jefe.	51
4.7 La lista de cosas por hacer.	53
 <b>CAPÍTULO 5. CALIDAD EN EL SERVICIO</b>	
5.1 Importancia.	58
5.2 El cliente.	59
5.3 El servicio.	60
5.4 Un método para orientar a las organizaciones hacia el servicio.	61
5.5 Empatía.	62
5.6 Diez normas de servicio al cliente.	64
5.7 Hábitos.	65
 <b>CAPÍTULO 6. CAPACITACIÓN</b>	
6.1 Concepto.	67
6.2 Importancia de la capacitación.	67
6.3 Artículo 153 bis de la L.F.T.	68
6.4 El papel del capacitador.	69
6.5 Proceso de capacitación.	69
6.6 Diagnóstico de necesidades.	72
6.7 Métodos para diagnosticar necesidades.	73
 <b>CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO</b>	
7.1 Antecedentes de la empresa.	75
7.2 Problemática de la empresa.	76
7.3 Propuesta.	77

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad la cultura individualista ya no funciona, aunque desafortunadamente ésta es la que predomina en las organizaciones, siempre esa competencia entre los mismos empleados por ser el mejor, no importando como, los medios y mucho menos a quien se perjudique con tal de ser el número uno.

Pocas organizaciones realmente se preocupan por formar un equipo de trabajo, la mayoría se resiste al cambio, lo cual impide que se genere mejores soluciones, afectándose así el crecimiento de la empresa.

Cuando no existe un compromiso de los empleados hacia su trabajo, este no se realiza con calidad, por lo mismo al brindar un servicio al público, la atención es deficiente, provocando con ello la insatisfacción del cliente.

¿Cómo podemos lograr un servicio de calidad hacia el cliente?

## **OBJETIVO GENERAL**

Mostrar mediante una propuesta como formar equipos de trabajo para mejorar la calidad de servicio al cliente.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Fomentar la creencia en los equipos de trabajo para lograr mayor eficiencia.
- Lograr una actitud de servicio en el personal de la organización para mejorar la atención al cliente.
- Crear una cultura en la cual el interés total sea la calidad y excelencia en el servicio.

## **HIPÓTESIS**

**Si se forman equipos de trabajo en una empresa de servicio, entonces la calidad de atención al cliente mejorará.**

## INTRODUCCIÓN

En un país como el nuestro, en el cual el cambio es constante, es necesario unir esfuerzos para alcanzar el éxito y en una empresa de servicio la calidad en la atención al cliente es fundamental para que esta prevalezca.

El presente trabajo consta de siete capítulos. El primero, menciona la diferencia entre un grupo y un equipo, los factores para integrar éste último, como la misión, visión y valores, los cuales son importantes para crear la cultura de la organización, así como también se hace referencia a las etapas por las cuales atraviesa el equipo durante su desarrollo.

En el segundo capítulo, se presenta la importancia de la comunicación dentro de la organización, el proceso para llevarla a cabo en donde el emisor, mensaje, receptor y retroalimentación son indispensables para la realización de la misma, así como algunas de las barreras que se presentan durante el proceso.

En el capítulo tres se menciona la importancia que tiene para los empleados sentirse motivados, para realizar su trabajo con entusiasmo y para ello es necesario conocer los tipos de necesidades y la forma en que pueden ser cubiertos.

En el cuarto capítulo se habla del líder como el principal integrante de un equipo, ya que el papel que desempeña es fundamental para la formación del mismo. También se consideran importantes las características que debe tener y la responsabilidad que implica ser un líder, estableciendo la diferencia entre éste y un jefe.

El capítulo quinto, establece la importancia del cliente para una empresa y la calidad con la que se debe brindar un servicio. Se menciona un método para orientar a las organizaciones hacia el mismo, para lo cual es necesario ser empático con él.

En el capítulo sexto, se hace referencia a la importancia que tiene la capacitación para lograr el desarrollo del empleado y así contar con un personal preparado para realizar su trabajo adecuadamente. También se menciona un proceso para llevarla a cabo así como su fundamento legal.

En el último capítulo se concluye con una propuesta para formar equipos de trabajo, los cuáles permitirán que sus miembros logren sentirse como una unidad y así mejorar la calidad de servicio al cliente.



# **CAPÍTULO 1**

# **EQUIPOS DE TRABAJO**

## 1.1 ANTECEDENTES

Hoy en día, incluso los animales más distantes del hombre pueden proporcionar información acerca de su pasado. Concretamente una gran parte de nuestro conocimiento sobre el comportamiento del hombre en el pasado se deduce de los estudios acerca del comportamiento animal. Ciertos tipos de insectos como las hormigas, abejas y avispas no contribuyen en nada a la herencia del hombre, sin embargo su modo de vivir en grupos ofrece luminosos paralelos con las sociedades humanas.

Pueden observarse paralelismos similares en las agrupaciones cerradamente estructuradas en que viven animales tales como los babuinos o los lobos. Pero ninguna de estas sociedades de mamíferos de bajo nivel muestra signo alguno de progreso hacia niveles más elevados. Esta hazaña, que literalmente cambió la faz de la tierra, fue llevada a cabo por unos pequeños y erectos primates que fueron los directos antecesores. Sus grupos de caza, que al principio debieron ser tan simples, probablemente, como las manadas de lobos, se fueron haciendo gradualmente más organizados, y sus descendientes desarrollarían el lenguaje para lograr una más rápida y completa comunicación.

Cada hombre se complace en pensar en sí mismo como un ser único e independiente, aislado de todos los demás individuos humanos y capaz si las circunstancias lo exigen, de salir adelante sin necesidad de los demás. Pero no es así. Los seres humanos necesitan la compañía de otros seres humanos, es decir, ser miembros de una sociedad. Únicamente bajo circunstancias verdaderamente excepcionales consigue un hombre vivir sin los vitales beneficios que solo la sociedad puede proporcionarle: comida, refugio, protección, cooperación, información y simple compañía.

Así pues, el hombre, que se considera a sí mismo como un individuo único, es a la vez un participante obligatorio de una sociedad muy elevada y desarrollada y el producto de primitivos niveles de asociación. su dependencia de la organización social le cuesta libertad individual, pero se ve recompensado ampliamente por el enorme poder que le proporciona la vida dentro del grupo. Por sí solo, el hombre puede ser física y mentalmente superior a cualquier otro animal, pero sus ventajas individuales no le proporcionan predominio alguno; sólo gracias al desarrollo de la sociedad humana llegó el hombre a dominar la tierra. Todas las sociedades dependen de la división del trabajo y de la cooperación dirigida a conseguir objetivos comunes.

## 1.2 CONCEPTO DE EQUIPO

“Equipo es un grupo de personas que trabajan hacia un objetivo común”<sup>1</sup>.

Consideramos que un equipo es un conjunto de personas en el cual se propicia la colaboración, participación y compromiso, conociendo sus objetivos y teniendo los mismos valores para todos hasta lograr contribuir de manera responsable, y con dedicación al logro de las tareas apoyándose mutuamente. Todo desarrollándose en un ambiente agradable.

## 1.3 GRUPO

Un grupo es aquel en dónde se encuentran reunidas un conjunto de personas, en un determinado lugar, pero no existe un compromiso, no hay valores determinados, la comunicación y la claridad de la misma es deficiente, se muestran aburridas, indiferentes al tema de discusión, entablan conversaciones individuales que nada tienen que ver con el propósito de la reunión o junta, no participa, no le interesa las ideas u opiniones de los demás, se le hace eterno el tiempo que permanece con ellos, porque no sabe con exactitud cual es el objetivo común, piensan que sus propias ideas no tienen valor, o bien no hacen sugerencias por temor a hacer el ridículo ante los miembros del grupo.

Cuando existe únicamente un grupo y se quiere buscar una solución a un problema, será muy difícil llegar a un acuerdo porque cada persona piensa que sólo su idea es la correcta y si no se toma en cuenta se crean conflictos.

---

<sup>1</sup> Fraser, Alastair. Formación de Equipos de Trabajo. México, Panorama, 1998. Pág. 13.

Algunos grupos logran que sus integrantes participen, pero sin comprender lo que en realidad hacen y por qué, ya que no hay alguien que los dirija, todos quieren ser el líder.

Para trabajar en equipo, primero tenemos que ser nosotros mismos, olvidamos de comportarnos como los demás quieren que seamos, debemos actuar con sinceridad, expresamos con esa espontaneidad que cada uno de nosotros poseemos. Esto implica que todos los integrantes estén dispuestos a colaborar, que se preocupen por resolver los problemas que se presenten, que participen para alcanzar las metas apoyándose y ayudándose entre sí para que todos crezcan y mejoren cada día más. Se debe generar un ambiente en el cual exista respeto, reconocimiento a los logros, motivación, apoyo, colaboración, compromiso, lealtad y comunicación constante, ya que cuando dos fuerzas o más se combinan en un clima adecuado se genera un poder mucho mayor que la suma de sus partes.

Todos somos creativos, tenemos la capacidad de aportar ideas las cuales pueden ser soluciones adecuadas a los problemas que se presenten.

Quando se trabaja en equipo, no solo se beneficia a la organización para la cual se trabaja, sino también a la persona como un ser humano. "Las empresas que desean pensar de nuevo las antiguas maneras y desarrollar equipos podrán lograr utilidades al elevar la calidad y la productividad. Y desarrollar una fuerza de trabajo motivada y comprometida".<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Ruper, Esles-white. Cómo ser Mejor Formando Equipos de Trabajo. México, Panorama, 1998, Pág. 23.

Un equipo es una herramienta de desarrollo para cada miembro y precisamente cuando las personas se han desarrollado dentro de él se considera un equipo eficaz.

"Desarrollar un equipo eficaz, requiere 4 cosas: creencia, conocimiento, técnicas y la aplicación hacia el equipo para desarrollar las habilidades".<sup>3</sup>

## 1.4 FACTORES QUE INTEGRAN UN EQUIPO

### 1.4.1 VISIÓN

"La visión es en sí una idea clara acerca de lo que debe ser y hacer a los ojos del cliente para contarlo como tal entre sus filas".<sup>4</sup>

Visión, es tener una idea clara de lo que se quiere lograr a futuro, si se explica y comparte con los empleados, estimulará el compromiso para desarrollar sus propias metas y objetivos.

"¿Qué pasos realizar para la creación de la visión?".<sup>5</sup>

Para tal efecto, deben formularse tres preguntas importantes:

- ¿Por qué estamos en el negocio?
- ¿Qué queremos lograr?
- ¿Cómo lo haremos?.

Cuando se tiene clara la visión, se tiene que compartir con los integrantes del equipo, de tal forma que todos se convenzan y tengan claro hacia donde se quiere avanzar. Al formar un espíritu de equipo se logra

<sup>3</sup> Ruper, Esles-white. Cómo ser Mejor Formando Equipos de Trabajo. México, Panorama, 1998, Pág. 7.

<sup>4</sup> De la Parra, Paz Eric. Calidad en el Servicio. México, Grupo Editorial Isef, 1997. Pág. 21.

<sup>5</sup> Ibid. Pág. 21 y 22.

colaborar, mejorar, servir y resolver los problemas que se presentan.

Para que un equipo eficaz funcione, la visión y los valores deben ser los mismos para todos, porque de esta forma sabrán claramente cual es el propósito para que todos participen. Cada organización determina su visión del futuro y es mediante un equipo de trabajo que se logran los resultados esperados.

#### 1.4.2 MISIÓN

El equipo debe creer profundamente en la misión para definir mejor las metas y así poder alcanzarlas.

Para alcanzar el logro de la misión es necesario tener una cultura rica en valores, de otra forma carecerá de sentido la misión porque no la vivirán realmente, todo será palabras únicamente y no acciones.

Una declaración de misión deberá ser:

- Comprensible.
- Alcanzable.
- Retadora.
- Reforzadora.
- Vivible.

Pero, para que se realicen los puntos anteriores los miembros del equipo deben conocerse así mismos y a los demás, apoyarse y ser honestos para saber claramente lo que se debe realizar.

### 1.4.3 VALORES

Los valores son los aspectos del comportamiento humano considerados en abstracto que mayor significación o importancia tienen para el sujeto y que con frecuencia le permiten el enfoque u orientación del individuo en la vida. Ponen de manifiesto lo que el sujeto considera más importante o lo que utilizan como una orientación en la vida e indica la tendencia del sujeto hacia: lo teórico, lo económico, lo social, lo político, y lo religioso.

“Valor: Valere – estar sano, ser fuerte (verbo latino = grado de excelencia de una persona o negocio). Los valores son la convicción de la organización y tienen una base moral, son los pilares de la religión corporativa, dando al personal un sentimiento de integridad, orgullo y sentido de compromiso”<sup>6</sup>

Es importante que existan valores dentro de la organización, para que el personal actúe de acuerdo a ellos, los cuales permitirán que se promueva la confianza, de esta manera los equipos trabajarán mejor. Algunos de los valores son: respeto mutuo, honestidad, confianza, lealtad, responsabilidad, cortesía, humildad, armonía, cooperación y esfuerzo por mejorar.

<sup>6</sup> De la Parra, Paz Eric. Calidad en el Servicio. México, Grupo Editorial Isef, 1997. Pág. 28.

"LA IMPORTANCIA DEL DEFINIR UN VALOR DE COMPORTAMIENTO SE BASA EN:<sup>7</sup>

- Comprometer a todo el personal.
- Búsqueda de objetivos comunes y de orden superior.
- Buscar una integridad organizacional.
- Generar fortaleza en la cultura empresarial.
- Fomentar y enaltecer la actitud productiva.
- Generar emociones positivas y enriquecedoras.
- Encaminar las acciones al servicio y atención de los clientes.
- En una organización donde se crea una estructura de valores fuerte, sólida, esos mismos valores sirven como guía y para todos debe de ser clara y entendible.
- Los valores que se construyen en una organización o en un grupo son fundamentales porque el hombre no es un ser mecánico, es un ser con sentimientos.
- En un equipo los valores son representativos, es decir, todos los miembros se identifican con ellos, para que se compartan y tienen que reforzarse constantemente.
- Un ambiente que se basa en los valores fomentará al compromiso por parte de los trabajadores y extraerá lo mejor de ellos, lo cual será benéfico para todos en la organización.

La visión, misión y valores compartidos unen al personal poderosamente, de tal forma que cada quién sabe cuales son sus responsabilidades requiriendo así menor supervisión, creando un lugar de trabajo productivo.

<sup>7</sup> De la Parra, Paz Eric. Calidad en el Servicio. México, Grupo Editorial Isef, 1997. Pág. 29

#### 1.4.4 CULTURA

Es la totalidad de lo que es aprendido por los individuos, es el compuesto total que incluye conocimientos, creencias, moral, leyes, costumbres y cuales quiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el ser humano como miembro de una sociedad. También puede decirse que la cultura es una manera de vida, un modo de actuar, de pensar y de sentir. Es aprendida y compartida.

Nosotros tenemos una cultura en la que nos ponemos barreras sin que conozcamos a la gente.

“La cultura es un todo integral formado por instrumentos y bienes de consumo, estatus constitucionales, ideas y oficios humanos, creencias y costumbres, es un vasto aparato, en parte material, en parte humano y en parte espiritual, por el cual el hombre puede hacer frente a los problemas concretos y específicos que se le presentan”<sup>8</sup>.

“La cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento”.<sup>9</sup>

La cultura la constituye todo el conjunto de hábitos en los cuales se encuentran inmersos los valores, suposiciones y creencias, las cuales los comparten sus miembros. Si en las organizaciones existe una cultura en donde las actividades que se realicen permitan aprovechar las

<sup>8</sup> De la Parra, Paz Eric. *Calidad en el Servicio*, México, Grupo Editorial Isef, 1997. Pág. 36.

<sup>9</sup> Gordon, Judith R. *Comportamiento Organizacional*, México, Prentice Hall, 1997. Pág. 471.

sugerencias y habilidades para mejorar y lograr el cambio, ésta tendrá mayores probabilidades de éxito.

Es importante crear una cultura sin miedo dentro de la organización, porque representará la unificación de metas, creencias, valores, misión y filosofía. Esto se debe desarrollar en un ambiente el cual refleja la conducta de sus integrantes, el cual puede ser dinámico, amistoso, y respetuoso. Crear una atmósfera que fomente la creatividad y el compromiso. Si el personal desarrolla sus funciones en una cultura de confianza y participación, aumentará la comunicación y solución de problemas de tal forma que actuarán para mejorar continuamente.

**1.5 ETAPAS DE DESARROLLO DEL EQUIPO<sup>10</sup>**

Nivel de desarrollo	Etapa	Cierre	Confianza y competencia o madurez.
Seguridad	Confusión		Baja
	Conflicto	Control	
Autoestima	Cooperación	Consenso	
	Compromiso		Elevada

### Seguridad:

La mayoría de los individuos en algún momento de su vida han sentido una sensación de inseguridad, en algunos casos sucede cuando se ingresa a un nuevo empleo, al desconocer como es el nuevo jefe, los compañeros de trabajo, etc. se siente un poco de miedo al enfrentarse a lo que desconocemos.

Cuando se integra un individuo a un equipo, también puede sentir cierta inseguridad porque no conoce al nuevo líder ni a los miembros del mismo.

La inseguridad se refleja de varias formas; hablando de un equipo de trabajo, se puede observar cuando el líder demuestra un control exagerado en los demás, lo hace por la inseguridad interna que siente, o también cuando reciben alguna crítica, lo cual puede ocasionar que se sienta inseguro.

### Autoestima:

La autoestima es diferente para cada persona, ya que esta se basa en el logro de lo que se propone para lo cual tiene vital importancia, los valores para cada uno, por ejemplo; para muchos son fundamentales los valores materiales, para otros, los profesionales y algunos más en cuanto a emociones afectivas.

### Crecimiento:

Cuando se habla de crecimiento en las personas, es cuando se tiene una elevada autoestima, las personas se valoran, creen y confían en sí mismas, en las habilidades que poseen. Es posible dar sin esperar nada a cambio.

---

<sup>10</sup> Ruper, Esles-white. Cómo ser Mejor Formando Equipos de Trabajo. México, Panorama, 1998, Pág. 63.

### Confusión:

Cuando se forma un grupo, en el primer instante de la reunión las personas se sienten poco cómodas en el nuevo ambiente que es desconocido, y la confusión que se genera es elevada debido a la incertidumbre que genera el entorno. Se sentirán amenazados por los demás, se mostrarán serios, precavidos, reservados, atentos, educados, aunque realmente no se comporten así siempre, pero esto ocurre por el ambiente en el que se encuentran de confusión, cada uno se preocupará por sí mismo, tratando de quedar bien en todo.

### Conflicto:

La segunda etapa de desarrollo del equipo se origina cuando empiezan a existir subgrupos, los cuales perjudican a todos los miembros del mismo, porque entorpecen el plan de desarrollo, no confían en sí mismos respecto a los papeles que se les ha asignado, se sienten excluidos, no toman en serio las actividades que se tienen que realizar. Si no se crea un ambiente adecuado, para no caer en todas estas conductas, el conflicto siempre se presentará.

Mientras exista un grupo de personas, siempre habrá conflictos, lo cual es inevitable por la sencilla razón de que cada individuo tiene diferentes puntos de vista, diferentes formas de pensar, lo que para unos es importante, para otros no lo es tanto, así como también tienen diferentes ideas y asimilan de forma individual un hecho o una acción determinada.

Es importante que en un equipo cada miembro se exprese abiertamente, para que en conjunto se llegue a un acuerdo o a una solución, la cual beneficie al equipo, de tal forma que se unifiquen criterios, evitando conflictos

y la desintegración del mismo.

Los conflictos deben resolverse en el momento, no dejar que pase el tiempo, esperando a que ocurra un milagro y se resuelva solo, porque de otra forma el conflicto sigue ahí y en algún momento, quizá en el momento y lugar menos esperado saldrá a la luz.

Al enfrentar los problemas, se lograrán soluciones muy satisfactorias para todo el equipo, ya que todos comprenderán y colaborarán para llegar a un acuerdo y por lo tanto eliminar el conflicto.

Control:

Si el líder no da importancia a las necesidades de seguridad que tienen los miembros del equipo, nadie realizará lo que éste proponga, lo cual los mantiene en conflicto. Por el contrario si el líder tiene una visión clara, podrá tener el control y así salir del conflicto o evitarlo.

Cooperación:

Las personas responden, cuando el líder predica con el ejemplo, es decir actúa como quiere que los demás lo hagan. La tormenta de ideas es una buena técnica en la que todos participan, de esta forma las actitudes cambian, el grupo se identifica, ahora es posible intercambiar ideas, existe la retroalimentación.

Consenso:

Esta etapa se desarrolla en eventos informales, es decir una reunión fuera del lugar de trabajo, por lo regular se presenta en grupos de compañeros como socios. Los integrantes se encuentran unidos totalmente, tienen el mismo enfoque, se sienten en confianza y es agradable pertenecer al equipo. Se pierde el individualismo, cuando surge una idea todos la apoyan con todo el respeto y compañerismo que se ha creado, para buscar la solución más

eficaz.

### Compromiso:

La fase culminante del desarrollo de un equipo es el compromiso, en el cual se comparten las ideas, el respeto, la confianza y la comprensión. En conjunto originará que los retos sean cada vez mayores, de modo que el equipo se desempeñará día a día para crecer continuamente.

## 1.6 NÚMERO DE INTEGRANTES

Para que un equipo se desempeñe mejor, no debe contar con demasiados miembros, porque se pueden generar subgrupos dentro del mismo y puede existir la posibilidad de que compitan entre sí, cada vez será más difícil que todos participen, es probable que se dupliquen las tareas, se puede generar conflicto, y disminuye la capacidad de percibir el estado de ánimo del equipo. El número de integrantes "Depende de la complejidad y requerimientos del proyecto, y de la mezcla de habilidades de los miembros del equipo. La mayoría de los expertos creen que varía entre cuatro y ocho"<sup>11</sup>

## 1.7 UBICACIÓN FÍSICA

Para un trabajo en equipo es muy importante la ubicación física, quiere decir que mientras más separación física exista, será más difícil desarrollar completamente un equipo. Si los integrantes se encuentran muy separados difícilmente se creará una unión, lo que ocasionará que cuando se reúnan no asistan todos los integrantes, por lo tanto el que se encuentre ausente se sentirá aislado y en cierta forma le parecerá injusto que los demás sí tengan facilidad para presentarse a la reunión.

---

<sup>11</sup> Ruper, Esles-white. Cómo ser Mejor Formando Equipos de Trabajo. México, Panorama, 1998, Pág. 36.

### **1.8 HABILIDADES QUE SE DEBEN GENERAR PARA FORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO**

- Escuchar.
- Descubrir.
- Lluvia de ideas.

Escuchar quiere decir permanecer atento a todo lo que el expositor dice, darle importancia a quien habla y lo que dice, que no se escape ningún detalle, y tratar de comprender totalmente lo que se dice, lo cual se puede confirmar con la retroalimentación y no suponer o llegar a una conclusión antes de que se termine de hablar.

La mayoría de las personas está acostumbrada a oír simplemente a los demás, por varias razones, puede ser porque el receptor crea que son más importantes sus ideas que de la persona con quien habla. Una consecuencia de oír únicamente es que se puede llegar a conclusiones erróneas.

Para promover el descubrimiento en un equipo, primero es necesario motivar a los miembros a pensar por sí mismos, para que cada uno se cuestione y así hacer buenas preguntas para desarrollarse día a día. Las preguntas tienen que ser abiertas, es decir se debe de cuestionar: ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Por qué?. Tener mucho cuidado para no hacer preguntas cerradas en las cuales la respuesta únicamente sea sí o no, esto no permitiría intercambiar ideas, por lo tanto no habría nada nuevo que descubrir.

Se descubrirán las respuestas adecuadas si se hacen preguntas correctas. El descubrimiento se generará una vez que los miembros del equipo sientan la confianza para preguntar, dialogar, aportar ideas, asumir riesgos y estén dispuestos a escuchar, de esta forma se podrán generar

soluciones a problemas, nuevas perspectivas y nuevos retos.

La tormenta de ideas es una herramienta muy valiosa que ayuda al desarrollo de un equipo, pero, para que pueda funcionar es necesario que se establezca desde el principio la regla de no crítica, porque puede inhibir a los participantes, por lo tanto no se generarán todas las ideas posibles. Es necesario vigilar todo el tiempo que se respete esta regla.

El ambiente en el que se tiene que llevar a cabo la tormenta de ideas, debe ser agradable, en cierta forma humorístico para que se reflejen y se sientan en confianza los integrantes del equipo.

Las aportaciones de ideas que se generan son mucho mayores que la de cualquier persona por separado, al compartirlas se tiene más creatividad, por lo que lleva a una solución de problemas más rápido.

## **1.9 CARACTERÍSTICAS DE EQUIPOS EFECTIVOS**

- Ambiente agradable. Las probabilidades de que se logre el trabajo en equipo son mayores cuando se logra crear un ambiente confortable, de apoyo y confianza. Esto contribuye a que los miembros se involucren para lograr los objetivos establecidos sintiéndose comprometidos con el éxito de la empresa.
- Los objetivos deben ser comprendidos en su totalidad y aceptados por los miembros del equipo.
- Los integrantes conocen los papeles que desarrollan las personas con las que interactúan, de esta forma saben lo que puede hacer el otro y tiene confianza en que lo hará con toda responsabilidad.
- Todos los miembros aportan ideas, las cuáles son escuchadas en su

totalidad y analizadas cada una de ellas.

- Lo que se manifiesta es claro y entendible de tal forma que todos quieren que realmente se comprenda lo que hay que hacer.
- La crítica es frecuente pero constructiva para llegar a un acuerdo general y poder realizar mejor el trabajo.
- En el grupo, todos tienen la libertad de expresar abiertamente sus ideas y sentimientos acerca de todo lo que ocurre.
- Los papeles que se les asigna a cada uno de los miembros es clara y aceptada con entusiasmo y responsabilidad.



## **CAPÍTULO 2**

# **COMUNICACIÓN**

## 2.1 ANTECEDENTES

El hombre por naturaleza es un ser social, no puede vivir aislado de los demás, necesita comunicarse, interactuar e interrelacionarse para subsistir, satisfacer sus necesidades y desarrollarse

La comunicación es vital para cualquier forma de vida social, la índole de la información y de las ideas, los medios, la transmisión, la intención del emisor, y la percepción de receptor son parte del proceso de comunicación.

El establecimiento de una estructura organizacional es señal de que las comunicaciones deben seguir un camino determinado, el poder, el liderazgo y la toma de decisiones se apoyan en el proceso de comunicación, ya que carecerían de sentido ante la ausencia de información.

A medida que una organización se orienta en mayor grado hacia las ideas y las personas, la comunicación se hace más importante.

Las comunicaciones a pesar de que sean escritas o transmitidas, el comunicante, es identificado como individuo. La impresión que el receptor tiene del emisor es definitiva para su interpretación de la comunicación.

## 2.2 CONCEPTO

Sheila Cane en su libro cómo triunfar a través de las personas dice que:

“La comunicación es el medio por el cual se transmiten las ideas y la información; en consecuencia, la comunicación efectiva sólo existe cuando la transmisión es clara y el receptor entiende el mensaje con la misma exactitud con que éste se envía, lo cual implica que es un proceso de doble vía y que no sólo es importante hablar sino escuchar”.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Sheila, Cane. Cómo Triunfar a Través de las Personas. México, McGrawHill. Pág. 38.

"La comunicación es la transferencia de la información y la comprensión entre dos personas. Es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás. Es un puente de significado entre los hombres, que le permite compartir lo que sienten y conocen".<sup>13</sup>

La comunicación es un proceso de gran importancia en el que intervienen dos individuos por lo menos, los cuáles se relacionan unos con otros, se manifiestan, se expresan. y se hacen saber algo, teniendo el mensaje el mismo significado para ambas partes.

### 2.3 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación siempre estará presente por que el hombre es un ser social, si ésta no existiera nadie podría saber lo que los demás piensan y sienten, en las organizaciones los empleados no sabrían la función que realizan sus compañeros de trabajo, de esta forma no se podrán coordinar.

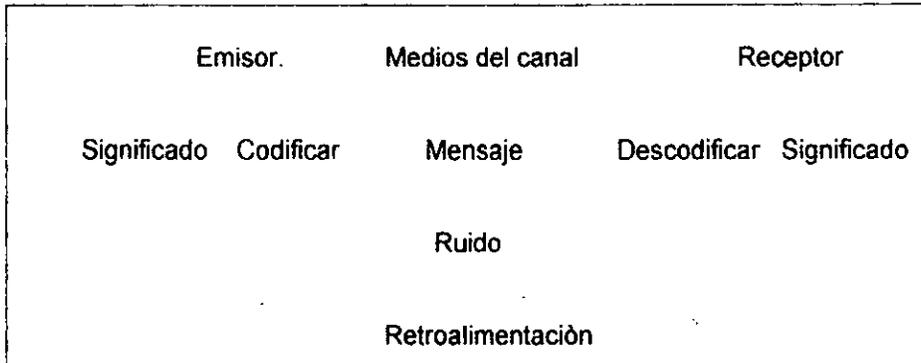
Para que la comunicación sea efectiva es necesario que se comprenda y entienda con claridad el mensaje, solo así se logrará un mayor desempeño y compromiso en el trabajo.

Si una organización tiene algún problema y los gerentes lo comunican a sus empleados éstos comprenderán y su colaboración así como la participación casi siempre aumentará.

---

<sup>13</sup> Keith, Davis. y Newstrom, John W. Comportamiento Humano del Trabajo. México. McGrawHill, 1993, pág. 82.

2.4 PROCESO DE COMUNICACIÓN<sup>14</sup>



El emisor es la persona que transmite un mensaje, para enviarlo primero tiene que codificarlo, es decir debe determinar como lo expresará, cual será la mejor forma para transmitir la información y que palabras utilizar, de tal manera que al codificarlo se pretende que se entenderá el mensaje como lo piensa el emisor.

El mensaje se transmite por un medio específico el cual es elegido por el emisor, para que llegue al receptor, los medios pueden ser:

- Una conversación frente a frente.
- El Teléfono.
- El Telegrama.
- La Junta.
- El Memorándum.
- La Carta.

Posteriormente el receptor capta el mensaje descodificándolo para entenderlo. Descodificar implica, en el caso de una comunicación oral,

<sup>14</sup> Gordon, Judith R. Comportamiento Organizacional. México, Prentice Hall, 1997. Pág. 261.

escuchar con atención o en una comunicación escrita, leer con detenimiento.

En la comunicación oral el mensaje es muy importante, pero hay que tener en cuenta que el lenguaje corporal y el tono de voz también expresan algo y pueden exteriorizar un mensaje oculto.

Una vez que el receptor recibe el mensaje, tiene que haber una retroalimentación, ésta consiste en brindarle al emisor información de que el receptor lo comprendió.

Durante la transmisión, en el proceso de comunicación pueden ocurrir distorsiones, las cuales afectarán el mensaje provocando que no se comprenda con exactitud. Por ejemplo, si se utiliza el teléfono como medio de comunicación y justo en el momento del mensaje se genera un ruido ocasionado por alguna alarma de un automóvil, la sirena de una patrulla, o el murmullo las personas que se encuentren al lado, es muy probable que interfiera para lograr una buena comunicación y el mensaje se distorcionará.

## **2.5 TIPOS DE COMUNICACIÓN**

### **2.5.1 FORMAL**

La comunicación formal está completamente alineada al orden de jerarquización de la organización. En esta forma de comunicación se utilizan canales ya establecidos formalmente dentro de la empresa, por ejemplo, de jefe a empleado.

La comunicación formal se puede dar mediante juntas, informes, boletines, folletos informativos y los medios electrónicos.

### 2.5.2 INFORMAL

Es la comunicación que se presenta sin seguir los canales formales, es más espontánea, por ejemplo, los rumores.

La comunicación informal se puede dar en un grupo de empleados que se comunican exclusivamente entre sí o bien en toda la organización. La ventaja que presenta esta forma de comunicación es que los empleados encuentran una forma de expresarse abiertamente, reflejándolo mediante sus actitudes.

Por otra parte, también tiene desventajas y la principal es que muchas veces se distorsiona la información, o el mensaje llega incompleto.

Consideramos que los dos tipos de comunicaciones son importantes en las organizaciones, pero dependerá de los directivos cuál de ellos utilizar, ya que mediante la comunicación informal pueden reforzar la información que transmitieron a los empleados de manera formal asegurándose de que el mensaje que circula es como se esperaba que fuera entendido, y así obtener más información para comprobar si la comunicación fue efectiva.

### 2.5.3 DESCENDENTE

La comunicación descendente se realiza de los niveles jerárquicos superiores a los de menor nivel. El problema que muchas ocasiones implica esta comunicación es que la autoridad superior cree que no es muy importante el hecho de que sus subordinados entiendan el mensaje por que piensan que es lógico que así se capte éste.

Para que la comunicación descendente sea efectiva debe ser exacta y completa, evitar que se distorsione conforme se va transmitiendo de una a

otra persona, para esto, es importante que no falte la retroalimentación, la cuál ayuda a los empleados a saber si están haciendo bien su trabajo o en qué les falta mejorar para cumplir mejor sus metas, esto les indica que a sus jefes sí les interesa lo que ellos hacen. En el caso de que el desempeño sea satisfactorio hará sentir mejor al trabajador creando una actitud positiva acerca de su trabajo.

Los ejecutivos de niveles superiores deben tener cuidado de no proporcionar a los empleados enormes cantidades de información que en lugar de lograr un entendimiento, los satura de datos al grado de no comprender y confundir el mensaje por el exceso de información.

Para los empleados también es importante sentir que sus superiores los aprecian y estiman, lo cual puede ser mediante una muestra de confianza y amabilidad, esto crea efectos positivos y ayuda a mejorar el desempeño en el trabajo.

#### 2.5.4 ASCENDENTE

La Comunicación ascendente fluye de los niveles inferiores a los superiores, de esta forma los empleados pueden manifestar sus necesidades, el apoyo que necesitan para realizar bien su trabajo o para mejorarlo aún más.

Para ello, los ejecutivos deben crear una cultura que propicie la comunicación ascendente, porque los empleados no sentirán la confianza necesaria para expresar lo que piensan si no se les hace saber y sentir que tienen la libertad para dirigirse a los niveles superiores.

**Ventajas:**

- Es una forma de permitir al empleado que hable de sus problemas de trabajo.
- Permite exteriorizar sus opiniones e inconformidades a los mandos superiores dentro de la organización.
- Los mensajes que los empleados envían a sus superiores pueden ser muy útiles para la toma de decisiones.

**Desventajas:**

- La respuesta de los gerentes a niveles inferiores es un poco tardada debido a que el jefe inmediato transmite la información a otro de nivel más alto, hasta llegar al indicado y de ahí regresa nuevamente retrasándose así la retroalimentación al empleado que es quien inicia la comunicación ascendente.

### 2.5.5 LATERAL

Dentro de la organización no toda la comunicación es ascendente o descendente, también se da en forma lateral, es decir las personas envían mensajes a otros de su mismo nivel dentro de ésta.

Es muy frecuente que la gente se involucre en este tipo de comunicación por ser informal

**Ventajas:**

- Propicia el involucramiento de los departamentos y por lo tanto el establecimiento de metas de toda la organización.
- Facilita la coordinación del trabajo.

- Desventajas:
- Se pueden presentar mayores distorsiones al transmitir el mensaje.

## 2.6 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Cuando se lleva a cabo el proceso de comunicación existen factores que pueden representar barreras para que el mensaje sea entendido en su totalidad, algunas de ellas son las siguientes:

1. Prejuicios: Muchas veces tendemos a establecer supuestos, equivocados de los compañeros de trabajo, de los jefes y en general de las personas, ya sea dentro o fuera de la organización, sin confirmar primero si realmente son como suponemos o creemos, generándose así una barrera para poder establecer una buena comunicación.

Una cosa es la forma en que se percibe a los demás y otra como son en realidad, no debemos suponer que las personas son de una u otra forma, lo correcto es comprobar lo que creemos, para que la comunicación se lleve a cabo favorablemente.

2. Semántica: Cuando se quieren comunicar dos personas de distintas nacionalidades y cada una de ellas únicamente habla su idioma natal, implicará una dificultad para que se logren entender, porque a pesar de que quizá decidan hacer señas, el mensaje no será comprendido en su totalidad.

3. Ubicación física: La distancia física implica que la comunicación no se lleve a cabo fácilmente, entre más sea la distancia, la interferencia aumentará, creando mayor distorsión en el mensaje.

4. Cultura: El aspecto cultural puede influir para que el mensaje que se envía no se capte como tal. Porque influyen las costumbres, los valores, y la educación, por lo que es de vital importancia tener cuidado al momento de transmitir un mensaje, verificar que el lenguaje que se utilice signifique lo mismo para el receptor.

Para una comunicación eficaz, es importante verificar que el mensaje que se transmite sea claro, que se comprenda realmente el significado, de otra forma se creará un malentendido o bien, el mensaje será incompleto.

“Los ejecutivos pueden hacer cuatro cosas para aumentar la comunicación abierta.”<sup>15</sup>

1. Hacer de la crítica parte de la rutina cotidiana. Enfrentar la crítica de una forma realista. Ayudar a los empleados a comprender que la crítica es parte integral de la forma de hacer negocios, igual que cuentas por pagar, por ejemplo. Para ser un equipo que funcione bien, el grupo debe operar en un nivel de honestidad que deje espacio para la crítica.

2. Realizar revisiones frecuentemente. Una organización que realiza revisiones periódicas envía un fuerte mensaje en el sentido de que desea comunicación abierta. La reunión de revisión del desarrollo no es agresiva ni amenazadora, y el gerente revisa el desempeño del empleado con el propósito de retroalimentarlo sobre maneras de mejorar el desempeño.

<sup>15</sup> Covey, Stephen R. Executive excellence. México, Panorama, 1998, pág. 71.

3. Quienes defienden esta práctica argumentan que los empleados escuchan de manera más receptiva los aspectos que suponen su desempeño cotidiano, porque no se discuten los aumentos de salario, como lo sería en una revisión anual formal.

4. No matar a quien transmite malas noticias. Cuando los miembros del equipo "disparan" a quien informa de las malas nuevas, no sólo brindan una crítica injusta, sino que asimismo promueven una atmósfera que desalienta la apertura y la honestidad. En vez de asignar culpas, se debe agradecer que se comunica la información.

5. Enfoque en la solución. Expresar lo que está mal y criticar los eventos a medida que ocurren está fuera de la cuestión. La regla de este equipo sugiere que la crítica es fácil; los miembros de un equipo de alto desempeño deben proporcionar soluciones o cursos razonables de acción, a fin de rectificar un problema o impedir que ocurra de nuevo una situación similar.

## 2.7 LA COMUNICACIÓN MOTIVADORA<sup>16</sup>

Seis ideas acerca de cómo dar instrucciones y órdenes que sí den resultados, que sí aumenten el "anhelo de triunfo".

1. Hay que aclarar cual es la orden o instrucción. Se tiene que describir de manera sencilla lo que se requiere, no suponer que lo que se dijo es obvio y fácil de comprender.

<sup>16</sup> Denny, Richard. Automotivación. México, Selector, 1998, Pág.175.

2. ¿Qué tal si pedimos que la gente repita nuestras instrucciones con sus propias palabras?. Ya que en muchas ocasiones las personas no entienden realmente lo que se espera de ellos, interpretando así el mensaje.

3. Hay que animar a la gente a opinar y a hacer preguntas. Cuando se permite preguntar, las personas sienten que se toma en cuenta lo que piensan, de esta forma aumenta la participación, la integración, la retroalimentación y se aclararán los malos entendidos.

4. Debemos intentar hacer preguntas en lugar de mandar. La forma en que se pide que se hagan las cosas es fundamental para obtener la respuesta que se espera, también influye para que las personas cooperen y se realice el trabajo adecuadamente y en la forma en que se solicita. La amabilidad es la mejor manera de pedir las cosas en lugar de dar una orden.

5. Siempre debemos explicarle al individuo el por qué del asunto. Es importante dar una explicación breve del motivo por el cual se tiene que realizar cierta tarea para que la persona comprenda mejor, lo cual llevará a que la actividad que se realice sea más interesante y por consiguiente disminuirán las posibilidades de cometer un error.

6. Hay que darle seguimiento a las instrucciones. Mantenerse en contacto es uno de los métodos más exitosos de asegurar que los pequeños problemas no se conviertan en grandes problemas. Eso también tiene la ventaja adicional de que la gente anticipará el momento en que podrán darte información acerca de su progreso, fomentado así un resultado positivo y exitoso.



## **CAPÍTULO 3**

# **MOTIVACIÓN**

### 3.1 CONCEPTO

“Motivación es el concepto que utilizamos al describir las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parte de él para iniciar y orientar su conducta”.<sup>17</sup>

Es un proceso en el cual el sujeto al recibir un estímulo que lo satisface modifica su conducta.

Cuando un empleado se encuentra motivado, se siente parte de la organización cuando ésta contribuye a la satisfacción de sus necesidades y en función a eso su conducta será positiva. En el caso de un grupo, los integrantes se sienten identificados con el mismo.

### 3.2 IMPORTANCIA

La motivación es un aspecto importante para que en una organización los empleados produzcan los resultados deseados, para que se sientan más comprometidos, fomentando así la creatividad y eficiencia.

El administrador tiene que analizar que es lo que motiva a sus empleados para que se comporten de cierta manera, para que estén dispuestos a realizar todo lo que sea necesario con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

Es un gran reto lograr que los empleados se sientan motivados porque primero se tiene que entender sus necesidades para poder satisfacerlas y así lograr modificar el comportamiento mediante diferentes factores que los estimulen tomando en cuenta que para cada persona existirá un factor

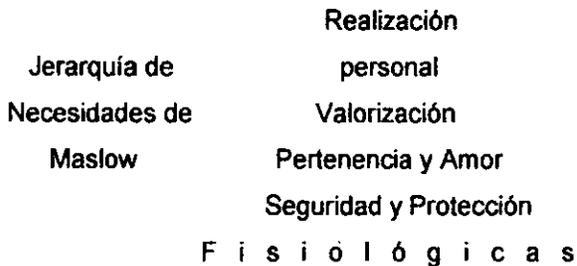
---

<sup>17</sup> Cuevas Salgado, Delia. Apuntes de Seminario de Recursos Humanos. México, Fes Cuautitlán, 1998.

motivante diferente y prioritario de acuerdo a su nivel de vida, su entorno familiar y su cultura en si.

### **3.3 TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW**

Maslow identifica cinco necesidades de los individuos, las cuáles las ordena jerárquicamente de acuerdo a su importancia, mencionando que la necesidad insatisfecha se vuelve prioritaria.



Las necesidades fisiológicas son aquéllas que se consideran básicas como las de alimentos, agua, sexo, vestir, calzar, medicinas y todo lo referente a cubrir las necesidades indispensables para la supervivencia del ser humano.

Las necesidades de seguridad se relacionan con las fisiológicas ya que cuando el empleado encuentra cubiertas sus necesidades básicas, desea posteriormente alcanzar las de seguridad. Por ejemplo: Cuando se utilizan materiales peligrosos el empleado se sentirá más seguro al realizar su trabajo si está debidamente protegido al realizar sus actividades.

Las necesidades de pertenencia y amor se satisfacen en la medida en que los empleados tienen una interacción social con los demás tanto en situaciones laborales como no laborales.

Las necesidades de valoración se originan cuando las personas desean que se reconozca su trabajo y su esfuerzo. Existen diferentes formas en las que los empleados pueden encontrar satisfecha su necesidad de valoración por ejemplo; para algunos mediante el reconocimiento público del esfuerzo que ha realizado en su trabajo, otros con alguna recompensa de tipo material o bien crear fama como personas con un desempeño destacado.

Las necesidades de realización personal representan los retos de las personas para superarse y desarrollar su potencial al máximo, buscan la oportunidad para demostrar su capacidad laboral.

### **3.4 TEORÍA DEL REFUERZO**

La teoría del refuerzo establece que a los empleados se les motiva alentando los comportamientos deseados y desalentando los no deseados. La forma en la que se puede aplicar ésta teoría puede ser mediante comentarios constructivos respecto al buen trabajo que está realizando el empleado, mejorar el sueldo, recibir bonos, agradecimientos y remarcar que ellos son muy importantes para la empresa.

Estos reconocimientos se deben expresar cuando el comportamiento del empleado sea el esperado, de tal forma que merezca ser recompensado, de esta forma se sentirá motivado e influirá para el comportamiento deseado.

### 3.4.1 TIPOS DE REFUERZO<sup>18</sup>

#### 3.4.1.1 Refuerzo positivo

El refuerzo positivo implica aparejar un comportamiento o resultado deseado con recompensas o retroalimentación. Por ejemplo; si un empleado realiza su trabajo con calidad y éste es reconocido viéndose favorecido mediante una recompensa económica o un comentario positivo por su buen trabajo, él se sentirá motivado y reforzará ese comportamiento para que se repita por que le gusta la consecuencia que trae consigo el hacer bien su trabajo. El reconocimiento va en proporción con su desempeño laboral.

#### 3.4.1.2 Refuerzo negativo

El término negativo se deriva del hecho de que se retira el individuo de una situación negativa o indeseable cuando se presenta el comportamiento no deseado.

#### 3.4.1.3 La supresión

En el caso de la supresión se elimina pasivamente un comportamiento indeseado, reteniendo el esfuerzo positivo. Lo anterior se refiere a que cuando un empleado tiene comportamientos positivos en la empresa y no son reconocidos de una u otra forma, probablemente deje de actuar así puesto que no se toma en cuenta su esfuerzo, sin embargo si se aplica el refuerzo positivo, se logrará la repetición del comportamiento que se quiere del empleado.

<sup>18</sup> Gordon, Judith R. Comportamiento Organizacional. México, Prentice Hall, 1997. Pág. 129.

#### 3.4.1.4 El castigo

El castigo elimina un comportamiento no deseado, imponiendo un hecho negativo después de la realización del mismo. Pero tiene algunas limitaciones porque puede provocar resentimiento hacia quién lo impuso y en lugar de mejorar traerá poco a poco consecuencias negativas. Además quien impone el castigo es el encargado de proporcionar algún otro tipo de reforzamiento por lo tanto confundirá al empleado respecto a cuál es la posición real de éste, desalentándolo a volver a realizar bien su trabajo y generando rencor hacia el mismo, por eso se recomienda que sólo se utilice como motivador de último recurso.

Consideramos que antes de imponer un castigo primero se debe verificar lo que originó que el empleado tuviera un comportamiento no deseado y brindarle una alternativa para modificarlo.

Cada una de las teorías motivacionales tiene sus propios criterios, lo importante es que cada una de ellas nos ayuda a comprender el proceso de motivación y que para aplicarlo es necesario adaptarlo según la situación de cada persona y no precisamente una sola teoría se puede poner en práctica sino también una combinación de éstas de tal forma que se logre la satisfacción de necesidades de los empleados a fin de incrementar la productividad, motivándolos tomando en cuenta que cada persona tendrá una necesidad prioritaria que no será la misma para todos en el mismo momento.

### **3.5 TIPOS DE NECESIDADES**

Keith Davis y John W. Newstrom en su libro Comportamiento humano en el trabajo mencionan que las necesidades se clasifican en dos tipos:

1. Necesidades físicas básicas, llamadas necesidades primarias.
2. Necesidades sociales y psicológicas, llamadas necesidades secundarias.

Las necesidades básicas comprenden todos los requerimientos necesarios para sobrevivir como el alimento, agua, aire, sueño, etc. Para todas las personas son necesarios, pero varían en intensidad de un individuo a otro.

Las necesidades secundarias son más intangibles debido a que tienden a reconfortar al espíritu y la mente, se presentan conforme el individuo madura, por ejemplo; el pertenecer a un grupo, recibir afecto, comprensión, reconocimiento y autoestima, éstas son solo algunas de las necesidades secundarias, ya que varían de acuerdo a cada persona en cuanto a circunstancias e intensidad.

Todos los seres humanos tenemos necesidades y para cada uno de nosotros algunas son más importantes que otras. En las organizaciones es tarea de los jefes analizar las necesidades de sus empleados para lograr satisfacerlas conforme se presenten solo así se contará con empleados motivados.

### **3.6 TIPOS DE RECOMPENSAS**

Una forma de recompensar a los trabajadores y motivarlos es reconociendo su esfuerzo y desempeño dentro de la organización, brindándoles la oportunidad de crecimiento, responsabilidad, retos y desafíos.

Muchos de los trabajadores al ser motivados con dinero mejoran su desempeño laboral; puede ser por varias razones, pero una de las más importantes es que con el dinero se obtienen bienes y servicios los cuáles son necesarios para sobrevivir. Por ejemplo los que reciben un pago por hora, el total de la remuneración estará en función del total de horas que trabaja, los que reciben un sueldo fijo, semanal, quincenal o mensual, al recibir un bono inesperado los motivará para reforzar el buen desempeño.

La mayoría de la organizaciones complementa los sueldos y salarios con ciertas prestaciones las cuáles también motivan a los empleados, algunas de ellas son:

- Seguro de gastos médicos.
- Pensiones
- Seguro de incapacidad
- Permisos por maternidad
- Vacaciones
- Bonos
- Planes de reparto de utilidades
- Automóvil de la compañía
- Instalaciones recreativas.

Las prestaciones aumentan la satisfacción laboral y la conservación de empleos, es conveniente ofrecer las prestaciones que respondan mejor a las necesidades de los trabajadores.

### **3.7 CARACTERÍSTICAS DE UNA PERSONA MOTIVADA**

- Tiene una apariencia arreglada
- Su expresión es positiva

- Es entusiasta y alegre
- Siempre tiene propósitos
- Se siente con mucha energía
- Confía en sí misma
- Le gusta enfrentar desafíos

### 3.8 LAS LEYES DE LA MOTIVACIÓN<sup>19</sup>

#### Tenemos que sentirnos motivados para poder motivar.

No es posible motivar a otra persona si no nos sentimos motivados nosotros mismos, esto significa que debemos predicar con el ejemplo, ya que si en un equipo el líder no demuestra coordinación con lo que piensa, dice y hace, sus seguidores no se comportarán como él espera.

#### La motivación requiere de una meta.

Es imposible que cualquier individuo, o de hecho cualquier equipo o grupo de personas, sea motivado sin una meta clara y específica. Hay que fijar metas y planes para el futuro para tener una razón por la cual hacer las cosas, para cumplirlas y después volver a fijarnos más, que la vida tenga una razón de ser, una esperanza para el mañana.

#### La motivación ya establecida, no es eterna.

En ocasiones se comete el error de motivar al personal una vez y se piensa que ya con eso perdurará y se mantendrá la motivación siempre, lo cual es un error por que esto es un proceso el cual debe ser continuo, no de vez en cuando. El hecho de que un individuo este motivado el día de hoy no significa que lo esté el día de mañana.

<sup>19</sup> Denny, Richard. Automotivación, México, Selector, 1998. Pág. 25.

La motivación requiere de reconocimiento.

El reconocimiento asume tantos modos distintos desde la elección política hasta la carta de agradecimiento, desde tu manera de presentar a alguien hasta el hecho de admirar un florero en casa. El reconocer los logros de los demás implica satisfacción para quien realizó el esfuerzo y motivación para seguir adelante.

La participación es motivación.

Las personas suelen estar más motivadas dependiendo de cómo se les utilice en el trabajo que en relación a cómo se les trate. Cuando se logre involucrar a la gente, cuando le permites que participe, que se sienta parte de ese equipo, de ese proyecto, permitir que exterioricen sus opiniones y demostrarles que son tomadas en cuenta sus sugerencias.

Ver nuestro progreso nos motiva.

Cuando vemos que estamos progresando, avanzando y logrando metas, siempre estaremos más motivados. Si una persona analiza los logros que ha tenido, se refuerza su motivación, cree más en sí mismo, confía en lo que es capaz de hacer para seguir progresando tanto en la vida profesional como en la personal.

El desafío nos motiva siempre y cuando podamos ganar.

Un desafío nos motiva solamente si tenemos alguna probabilidad de salir exitosos, de otra manera sólo nos desalentará. El trabajo puede ser un gran desafío y se encarga una tarea en la cual debe haber una gran responsabilidad, al término de ésta, la satisfacción será mayor originando la necesidad de nuevos retos.

Todos tenemos una mecha de motivación.

Esta ley nos dice que todo mundo puede estar motivado. En un equipo el líder tendrá muchas maneras de lograr esa chispa para hacer sentir a sus integrantes motivados de tal forma que si fallan la primera vez, volver a hacerles sentir esa vitalidad para que lo vuelvan a intentar.

Pertenecer a un grupo nos motiva.

Esta ley subraya la importancia de tener un sentimiento de pertenencia a un grupo. Mientras más pequeña sea esta unidad, más fuerte serán la lealtad, la motivación y el esfuerzo.

Un buen gerente sabrá integrar a su gente a la organización para que sean miembros de un equipo, hacerlos sentir parte importante del mismo.



## **CAPÍTULO 4**

# **LIDERAZGO**

## 4.1 CONCEPTO

“El 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”.<sup>20</sup>

Para que un grupo se llegue a convertir en un equipo, debe existir un líder, el cual tiene que lograr que sus integrantes comprendan y acepten un propósito común, buscar todas las alternativas posibles para que la comunicación sea clara y completa, y así puedan aportar ideas, las cuales serán tomadas en cuenta, para que con el esfuerzo de todos, apoyándose unos a otros, se logren los objetivos propuestos.

EL líder es aquella persona capaz de ayudar a los miembros de su grupo a desarrollar al máximo sus habilidades, a descubrir y realizar lo que ellos jamás pensaron que podrían lograr.

Un buen líder es aquel que no se ve como una autoridad, sino como un facilitador, como un miembro más del equipo.

Al líder tiene que agradecerle el trato con la gente, para ser capaz de entenderlos, escucharlos, descubrir sus sentimientos y permitirles desarrollar toda su creatividad.

El líder no debe ser controlador de personas, debe ser coordinador del proceso. Si bien es cierto que el líder nace, si analizamos podemos decir que

---

<sup>20</sup>Keith, Davis, y Newstrom, John W. Comportamiento Humano del Trabajo, México, McGrawHill, 1993, pág. 234.

el líder se hace tomando en cuenta sus características propias, la situación en la que ejercerá el liderazgo y los subordinados sobre los que será ejercido el mismo.

## **4.2 EL PAPEL DEL LÍDER**

El líder tiene un papel importante que desempeñar tanto en los equipos de trabajo como en la organización en sí, por lo que representa un reto y un gran compromiso. Algunas de sus funciones son: preparar al personal para asumir mayores responsabilidades, crear un ambiente de trabajo armonioso, permitir a los empleados expresarse libremente, formar una cultura en la cuál todos compartan los mismos valores, alentar a los empleados para que expresen y desarrollen su creatividad para lograr las metas que se propongan, motivarlos a través de la satisfacción de sus necesidades y ser un ejemplo a seguir.

## **4.3 TIPOS DE LIDER**

### Líder Autocrático

El líder autocrático no hace participe de sus decisiones a los empleados sólo él tiene el poder y la autoridad para que se realice lo que ordena, señalando a cada miembro la tarea concreta que debe llevar a cabo.

Este tipo de líder no toma en cuenta las opiniones de los demás, sólo se centra en su criterio, lo cual ocasiona resentimiento en los empleados.

### Líder Participativo

El líder participativo promueve la colaboración de sus seguidores para que todos aporten ideas que ayuden a la solución de problemas, aquí el líder los estimula para que todos colaboren. Manifiesta interés por el bienestar de sus subordinados siendo amigable y comprensible.

El líder participativo afronta sus responsabilidades, toma en cuenta las necesidades de sus empleados, los comprende y respeta sus opiniones, con lo cual los trabajadores se sienten satisfechos, les gusta su trabajo y hacen todo lo posible por mejorarlo responsabilizándose cada uno de ellos.

#### Líder de rienda suelta

El líder de rienda suelta evade la responsabilidad y el poder, no hay iniciativa de su parte, siempre espera que los miembros del grupo lo hagan.

Esto propicia que ellos decidan en hacer o no las cosas ya que no hay nadie quien se preocupe por lo que realizan, lo cual ocasiona que el empleado no tenga interés en mejorar su trabajo, que no exista un compromiso, ni un objetivo en común.

Consideramos que todos los estilos de liderazgo son adecuados siempre y cuando el líder identifique cuando utilizar cada uno de ellos, analizando cada situación en su momento. La combinación de éstos puede resultar benéfico para ambas partes.

#### **4.4 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER**

- Es una persona apta para dirigir.
- Confía en sí mismo e inspira confianza en los demás.
- Es creativo.
- Guía, enseña y ayuda a sus colaboradores.
- Define logros y metas.
- Es un coordinador o representante.
- Es capaz de trabajar en equipo.
- Tiene influencia entre sus seguidores.
- Posee personalidad agradable.

- Tiene decisión.

El líder debe asumir la responsabilidad y el compromiso del equipo, siempre debe dar el ejemplo, de otra manera, no logrará de sus seguidores lo que él espera.

El líder debe demostrar: lo convencido que está de lo que dice, llevándolo a la práctica, su comportamiento debe confirmar sus palabras.

Un buen líder debe ser capaz de integrar a todo su equipo, que exista confianza recíproca, una atmósfera de amistad mutua, de tal forma que se genere una sola alma, es decir un alma colectiva.

"Daniel Goleman dice que la inteligencia emocional de un líder debe permitir tres aplicaciones concretas:

1. Ser capaz de ventilar las quejas como críticas útiles.
2. Crear una atmósfera donde la diversidad de personalidades resulte valiosa en lugar de ser motivo de fricción.
3. Trabajar eficiente en equipo."<sup>21</sup>

El líder debe crear un ambiente agradable, propicio para el aprendizaje, de confianza, demostrando que realmente le preocupan las personas.

Todas las empresas necesitan líderes que sean capaces de formar equipos de trabajo, lograr que todos sus miembros se identifiquen entre ellos, practicando los mismos valores para todos.

---

<sup>21</sup> Covey, Stephen R. Executive excellence, México, Panorama, 1998, pág. 17.

#### 4.5 CUALIDADES DEL LIDERAZGO<sup>22</sup>

**Trascendencia:** El líder tiene una actitud que permite salirse de sus propios límites, percibiendo brindar beneficios integrales, en un contexto y con una óptica de responsabilidad cósmica, la comunidad, en pro de un mundo mejor y en armonía con toda la creación.

**Valores:** El líder posee y continúa buscando enriquecer su estructura de valores vitales, psicológicos, sociales y espirituales, procurando practicarlos y vivirlos, más que hablarlos, centrando su atención en inculcarlos tanto en las ideas como en el detalle.

**Orgullo:** El líder siente una alta satisfacción por el propio ser, estar, hacer y tener, sabe que el éxito integral está reservado a aquellos que gozan su realidad presente para convertirla en el detonador de mejores días futuros.

**Entusiasmo:** El líder transmite un intenso y profundo estado de gozo que enciende el fuego interior, transformando la energía vitalidad y motivación en los demás.

**Asertividad:** El líder se manifiesta fuerte, sincero, seguro y positivamente mostrando lo que siente, piensa y quiere, orientándose activamente hacia la vida y actuando en forma que se respeta así mismo.

**Humildad:** El líder sabe que la vida es una oportunidad, busca siempre aprender, acepta sus limitaciones, consciente de que no siempre se gana, sin embargo, se afana por hacer mejor las cosas de tal manera que gane aunque haya "perdido". Reconoce sobre todo, que en el trato a las personas, no es

<sup>22</sup> De la Parra, Paz Eric. Calidad en el Servicio. México, Grupo Editorial Isef, 1997. Pág. 62.

necesario ser un genio o estar encima de ellas, sólo, estar con ellas.

**Creatividad:** El líder no se preocupa, se ocupa de reconocer y atender los problemas de manera creativa, preguntándose constantemente ¿Cómo lo podemos mejorar? considera la vida y los problemas como situaciones que necesitan mejoras, como en inconvenientes temporales y oportunidades a desarrollar.

**Responsabilidad:** El líder tiene la capacidad de responder en forma ética, correcta, oportuna, libre y honesta por los resultados que su libre actor le permitió. Sabe que esto, transmite seguridad a las personas con las que se relaciona.

**Objetividad:** El líder posee objetivos bien definidos y una misión como promotor de mejora en las condiciones del ser humano que persigue y vive intensamente con pasión.

**Adaptabilidad:** El líder sabe que los niveles de incompetencia se deben a la carencia de adaptación, por eso alimenta una versatilidad conductual instantánea, reconociendo que vivimos en un mundo que cambia a cada momento y que exige una sintonía permanente con su ritmo vertiginoso.

**Resultados:** El líder sabe que los resultados son los que edifican los "castillos", por lo mismo es un buscador obsesivo de resultados y sabe recompensar las soluciones sólidas partiendo del elogio hacia su gente por el más pequeño progreso. Es caluroso en su aprobación y generoso en sus elogios.

**Persistencia:** El líder insiste una, otra y, cuantas veces sean necesarias a fin de lograr los objetivos deseados; todos los días se comprueba que atrás de los grandes inventos ha estado una gran insistencia, concentración profunda y permanente constancia.

**Paciencia:** El líder posee la cualidad de esperar los resultados cuando éstos no llegan en el momento previsto, conserva la calma, la fe y mantiene las expectativas de éxito, aun cuando en torno suyo soplan vientos de incertidumbre y presagio.

**Carisma:** El líder sabe lo que significa una primera impresión y la última, por ello pone especial atención en su presencia, forma de comunicarse, estilo y personalidad que son llaves que le dan distinción en todas partes.

**Preparación:** El líder reconoce que debe tener el hábito del estudio y la investigación ya que es el único camino seguro para llevarlo a enfrentar los retos con mayor habilidad y salir con éxito de ellos. Comprende que nunca terminará su preparación; pues su grupo y su país requieren cada día mejores hombres y mujeres cuya vida sea fundamento de un futuro mejor.

#### **4.6 EL LÍDER Y EL JEFE**

##### Un líder:

- Inspira confianza.
- Ayuda a sus seguidores a sacar a flote sus habilidades.
- Inyecta entusiasmo.
- Comprende a sus seguidores.
- Enseña como deben hacerse las cosas para que poco a poco los subordinados puedan hacerlo con autonomía.

- Respetar la opinión de las personas.
- Tratar a los individuos como personas y no como cosas o números.
- Impulsar a seguir adelante.
- Promover el trabajo en equipo.
- Esfuerzo hasta lograr que sus colaboradores tengan un fuerte compromiso con la tarea.
- Lograr que todos compartan una misión y valores para realizar lo que se proponen.
- Dar el ejemplo.
- Ser congruente con lo que piensa, dice, y hace.
- Motivar permanentemente a sus colaboradores.

Un jefe:

- Existe por la autoridad.
- Ordena a cada empleado lo que tiene que hacer.
- Impone.
- Busca al culpable cuando hay un error.
- Inspira miedo.
- Sanciona, castiga.
- Hace que al empleado llegue a fastidiarle su trabajo.
- Maneja a los empleados.
- No brinda un trato humano, por el contrario trata al personal como cosas o números.
- Promueve a la hipocresía hacia él.

## 4.7 LA LISTA DE COSAS POR HACER<sup>23</sup>

### 1. Ser una demostración viviente.

"Como líder, es preciso estar dispuesto a mirar en forma muy estricta las propias acciones y tener el valor de cambiarlas, cuando sea necesario".

Para que el líder convenza al equipo, debe llevar a cabo lo que dice o lo que propone que realice, demostrándolo con el ejemplo porque si exhorta a los empleados a desarrollar ciertas actividades y él es precisamente el primero en no llevarlas a cabo, aunque lo diga muy bonito y con una gran pasión, no logrará influir en el personal, sino por el contrario, ya no creerán en lo que dice y perderán la confianza en él.

### 2. Tiempo de transmisión.

"Como líder, es preciso estar dispuesto a hablar en forma continua sobre la visión".

Hacer que los empleados comprendan y sientan la visión de la organización es función del líder, para ello es necesario que la repita constantemente para que inyecte en ellos la energía necesaria para que la visión se vea reflejada en sus acciones.

### 3. Trabajar en los vestíbulos.

"Significa buscar oportunidades para salir de la oficina y charlar con el personal de la empresa".

Esto consiste en hacer un esfuerzo para programar cierto tiempo en pasear por la empresa, saludar y platicar con los empleados respecto a sus necesidades de trabajo, sus ideas para mejorarlo e incluso para

<sup>23</sup> Wall, Bob. El Líder Visionario. México, Panorama, 1994. Pág. 104.

reforzar la visión y misión de la organización.

#### 4. Eliminar el miedo.

Es importante hacer saber y sentir a los empleados que pueden expresar sus dudas, inquietudes, necesidades, sugerencias y frustraciones sin que se les reprima, el miedo destruye la creatividad, la confianza y el interés por mejorar. Recordemos que el líder debe crear un ambiente propicio para una comunicación abierta en la cual la confianza para expresarse sea tal que el miedo simplemente no forma parte de su cultura.

#### 5. Asegurarse que ningún gerente continúa comportándose en forma que induzcan al miedo.

"El factor individual de miedo más grande en la empresa es un líder que continúa dirigiendo por medio de influencia y autoridad."

Si ese es el caso, hacerle ver su comportamiento y aclararle que para que el personal sea productivo el gerente debe llegar a ser parte del equipo, apoyarlos y compartir los mismos valores, porque si el gerente no se compromete con ellos, no logrará que la empresa prospere.

#### 6. No castigar el desacuerdo.

Para muchos empleados no es fácil expresar sus inconformidades, pero cuando logran hacerlo en lugar de recibir apoyo, se enfrentan a una reacción defensiva por parte del líder, entonces se creará temor y más desconfianza al empleado. Es preciso que el líder tenga dominio sobre como reaccionar al desacuerdo, buscar la mejor forma para resolver el conflicto.

#### 7. Aceptar equivocaciones razonables.

Cuando el personal comete errores en el momento en que está realizando su mejor esfuerzo y se le castiga, crearán en ellos inseguridad, provocando que no vuelvan a intentar hacer un esfuerzo, lo cual ocasionará que la empresa se estanque por no arriesgarse. Si al cometer errores, los gerentes lo discuten con sus empleados de tal forma que estos expongan por qué lo cometieron, lo que aprendieron de él y la forma en que evitarán que vuelva a ocurrir, esto será una valiosa forma de aprendizaje.

#### 8. Traducir la declaración de visión en metas concretas.

La visión, misión y valores deben transformarse en realidad, no dejarlos como simples conceptos sino llevarlos a cabo, vivir con ellos, estableciendo metas específicas para realizarlas. Lograr que el equipo también proponga las metas que sean de gran importancia para que cuando se hayan cumplido sea motivo de celebración.

#### 9. Celebrar el éxito.

Celebrar los logros que se han obtenido inspirará a seguir haciendo las cosas bien y a mejorarlas, el equipo se contagia de energía al observar que sus esfuerzos son tomados en cuenta, al sentir que realmente son importantes para la empresa.

#### 10. Refranes motivacionales.

Desarrollar frases cortas que involucren el compromiso que tienen todos en la organización para lograr que la empresa prospere, mantener vivos en estas frases la visión, misión y valores de tal forma que sean una inspiración al personal de la empresa, éstas pueden ponerse en carteles, memos o membretes, pero lo importante no es dejarlo ahí plasmado, sino que deberá ser parte del vivir en la

organización.

11. Aprovechar los “ momentos de enseñanza.”

Es más importante enseñarles a los empleados la forma en que deben actuar y como resolver los problemas a dejarlos sin participación en la solución de éstos, a tener que resolverles cualquier caso que se presente. Enseñarles los lineamientos necesarios para que se conduzcan así mismos es la mejor forma de darles la oportunidad para aprender a manejar los problemas.



## **CAPÍTULO 5**

# **CALIDAD EN EL SERVICIO**

## 5.1 IMPORTANCIA

Hoy en día, las empresas están empezando a darse cuenta de lo importante que es brindar un buen servicio.

Las quejas son las formas más claras de darse cuenta de que el servicio es malo, pero lo peor no es eso, porque si todos los clientes insatisfechos se quejában, las empresas tomarían cartas en el asunto, por lo contrario sólo unos cuantos lo hacen, esto hace que las empresas consideren que no tienen problemas, pero, ¿Qué pasa cuando un cliente insatisfecho no se queja? Sencillamente nunca vuelve a comprar en esa empresa, y si no se presta atención, ésta organización nunca sabrá porqué perdió al cliente.

Es común encontramos con empresas en las cuales el servicio es de mala calidad por ejemplo: cuando acudes a una tienda de autoservicio y tardas bastante tiempo para llegar con la cajera, en donde sólo compraste 2 ó 3 artículos, después que te formaste en una caja donde van los carros llenos, porque la caja donde cobran hasta por determinada cantidad de productos esta cerrada.

Cuando hablamos por teléfono para solicitar alguna información y nos está costando ese servicio, nos pasa que nos dice la persona la cual nos atiende, espere un momento, y resulta que todo el tiempo que esperamos, lo estamos pagando.

Cuando acudes a un cajero automático de algún banco para sacar dinero, te aparece un mensaje de que en ese momento no hay suficiente dinero disponible.

## 5.2 EL CLIENTE

El cliente es lo más importante para la organización, porque es la clave del negocio, sin él, no habría a quien vender un producto o servicio, imaginemos que no hubiera quién lo comprara, sencillamente no existirían las organizaciones. Es por esto que las empresas deben brindar un excelente servicio, no basta vender un buen producto o servicio, es necesario que se incluya un valor agregado, es decir proporcionar un extra que el cliente merece, para que quede satisfecho no sólo con el producto adquirido sino también por la atención brindada, el trato, la amabilidad, la disponibilidad, el respeto, la rapidez y la cortesía. Las organizaciones deben preocuparse por dejar satisfecho a su cliente, de lo contrario es muy probable que se pierda al mismo, lo más grave es que no se pierde sólo uno, sino más, ¿Cuántos? todos los que pregunten acerca del producto o servicio y se les informe negativamente, ya que nunca lo recomendarán generando así mala fama. De ésta forma se ganan y pierden clientes, lo triste es que muchas empresas no lo entienden o no le dan la importancia que se merece, pero sí culpan a la economía y la crisis.

No olvidemos que el cliente es quien hace grande a la organización, con actitudes tan sencillas se puede lograr que él, se sienta bien, por ejemplo; "Buenos días, ¿en qué puedo servirte?", "Gracias por su preferencia", "Gracias por esperar", "Que tenga un buen día", éstas son sólo algunas de tantas frases que hacen sentir bien al cliente. No basta únicamente con decir lo anterior, también es importante la forma en que se dicen las palabras, una sonrisa es muy agradable, la forma de mirar, y un recibimiento cálido es muy comfortable.

El personal de servicio al público debe evitar las actitudes desagradables hacia los clientes, actitudes que dejan mucho que decir como: una sonrisa fingida, comer cuando se atiende al cliente, hablar por teléfono únicamente para cosas sin importancia mientras el cliente esta esperando ser atendido, mascar chicle, algunos empleados son rápidos, pero no son amables ni atentos.

A los clientes les gusta recibir un trato amable, que se les hable con un tono de voz agradable, y paciente. Todo negocio, cualquiera que sea, necesita valorar a sus clientes y tener cuidado al momento de brindar un servicio, para proporcionarlo con calidad e incluso mejorarlo día a día.

### 5.3 EL SERVICIO

Definición: "Servicio excelente es un nivel de calidad que, comparado con el de sus competidores, sea tan alto a los ojos de los clientes que le permita a su organización percibir honorarios más altos, lograr una participación de mercado fuera de lo normal y/o disfrutar de márgenes de beneficios más altos que los de sus competidores".<sup>24</sup> (sic.)

Hoy en día la calidad en el servicio que brindan las empresas es fundamental para permanecer y crecer en el mercado. Es necesario cautivar al cliente con el servicio, de tal forma que desee regresar.

<sup>24</sup> Cottler, David. El Servicio Centrado en el Cliente. Madrid, Diaz de Santos, S. A., 1991 Pág. 7.

Para dejar satisfecho al cliente es necesario saber que espera él de nuestro producto o servicio, investigar si realmente siente cubierta esa necesidad que él espera que la organización le proporcione.

#### **5.4 UN METODO PARA ORIENTAR A LAS ORGANIZACIONES HACIA EL SERVICIO<sup>25</sup>**

Lo podemos numerar en 12 fáciles pasos, que a saber son:

Paso 1- Decidir cuál es exactamente nuestro “negocio esencial “ y el servicio que brindamos.

Paso 2- Conocer a nuestros clientes: quiénes son, y qué esperan.

Paso.3- Tener clara nuestra visión:Cuál es la gran visión de nuestra organización y cual es la visión de nuestro círculo como contribución.

Paso 4- Definir nuestros momentos de verdad: tener claras cuáles son las pautas cruciales de contacto con nuestros clientes, tanto internos como externos, en las que definen las impresiones.

Paso 5- Brindarnos buen servicio unos a otros: tratar a nuestros clientes internos tan bien como tratamos a los externos.

Paso 6- Aplicar nuestras habilidades en el trato con los demás: relacionamos con nuestros clientes de modo que los hagamos sentir especiales.

---

<sup>25</sup> De la Parra, Paz Eric. Calidad en el Servicio. México, Grupo Editorial Isef, 1997. Pág. 97.

Paso 7- Desarrollar prácticas orientadas hacia el cliente: estudiar nuestros sistemas y métodos de trabajo para cerciorarnos de que estén diseñados teniendo en cuenta al cliente.

Paso 8- Diseñar la presentación que rodea nuestro servicio de modo que impacte, es decir , hacer más agradable nuestro medio físico: hacer atractivo nuestra papelería, sacar el máximo provecho de las llamadas telefónicas, etcétera.

Paso 9- Desarrollar productos sensacionales: para que nos podamos sentir bien respecto a lo que proveemos al cliente siempre tratando de mejorar lo que ofrecemos.

Paso 10- Beneficiarse con los reclamos: estableciendo métodos efectivos para aprender del descontento de nuestros clientes, aprendiendo de cada uno y actuando para que no se repita.

Paso 11- Mantenerse cerca del cliente: emplear estrategias que fomenten el diálogo con nuestros clientes para que continuamente brindemos “ese poquito más de lo que esperan” que es lo que marca la diferencia.

Paso 12- Brindar reconocimiento y celebrar la excelencia en el servicio: la motivación se logra si las prácticas excelentes se reconocen y se recompensan de diversas maneras.

## **5.5 EMPATÍA**

Empatía quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar, para saber como se siente, es más que la cortesía, es realmente ocupar el

lugar del cliente en cuanto a tiempo, el cual es valioso para él, en cuanto a conocer a fondo sus necesidades personales, específicas. Para lograr esto, es necesario escucharlos, tener una buena comunicación y esto significa utilizar un lenguaje, el cual sea claro, lo que implica que no a todos los clientes se les hablará con el mismo lenguaje, ya que dependiendo del grado de educación que ellos posean, se les hablará de la misma forma para que sean términos sencillos.

“Escuchar y comprender al cliente incluye:”<sup>26</sup>

- Conocer sus requerimientos específicos.
- Prestar atención individualizada sin apresuramientos.
- Reconocer visualmente a los clientes regulares y llamarles por sus nombres.
- Conocer el sector de actividad del cliente.
- Conocer la organización del cliente.

#### PARA BRINDAR UN SERVICIO DE CALIDAD ES NECESARIO

- Tener presente que el servicio con calidad lo brindan todos los integrantes de la organización, por lo mismo, ellos deben ser siempre su primer cliente.
- Proporcionar abundante reconocimiento a su personal, ya que es una fuente importante de motivación.
- Generar la formación de equipos de mejora continua en el servicio; ellos conforman los procesos evolutivos de la organización.
- Desarrollar en la organización una cultura de calidad y excelencia en el servicio.
- Diseñar productos y servicios que cubran las necesidades de los

<sup>26</sup> Cottler, David. El Servicio Centrado en el Cliente. Madrid, Diaz de Santos, S.A., 1991 Pág. 42.

clientes y además fomente en ellos una necesidad por la satisfacción que les produce.

- Proporcionar continuamente al cliente un valor agregado, en cada servicio y/o producto.
- Mantener la empatía en el trato con los clientes.
- Mantener una imagen atractiva del personal, productos e instalaciones.
- Mantener precios competitivos en el mercado nacional e internacional.

### **5.6 DIEZ NORMAS DE SERVICIO AL CLIENTE<sup>27</sup>**

- 1- El cliente es la persona más importante.
- 2- Los clientes no dependen de nosotros; nosotros somos quienes dependemos de los clientes.
- 3- Los clientes jamás nos quitan el tiempo; mientras la puerta esté abierta, nuestro tiempo es de los clientes.
- 4- Los clientes nos hacen un favor cuando nos buscan. Nosotros no les hacemos ningún favor sirviéndoles.
- 5- Los clientes no son extraños al negocio; son la parte esencial para que el negocio exista.
- 6- El cliente no es "una venta"; es una persona que anhela, siente y trabaja para nosotros.
- 7- Los clientes no vienen a competir con nosotros en inteligencia e ingenio; vienen a confiarnos sus necesidades.
- 8- Los clientes son dignos del trato más amable que podamos brindarle.
- 9- La cortesía honra y engrandece a quien la otorga.

<sup>27</sup> De la Parra, Paz Eric. Calidad en el Servicio. México, Grupo Editorial Isef, 1997. Pág. 151.

10- Los clientes son la vida de este negocio.

## 5.7 HÁBITOS

Así como todo ser humano tiene diferentes hábitos, los integrantes de una organización también podrían generarlos, de tal forma que si nos referimos a brindar un servicio, podríamos empezar por:

- Saludar cordialmente y con una sonrisa.
- Si es por teléfono, con tono de voz agradable y amable.
- Contestar el teléfono antes de que suene por tercera vez, no importando que en ese momento no se encuentre la persona indicada para atender esa llamada.



## **CAPÍTULO 6**

# **CAPACITACIÓN**

## **6.1 CONCEPTO**

“Acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo”.<sup>28</sup>

La capacitación es un proceso de enseñanza – aprendizaje que permite a los empleados obtener mayores conocimientos para desarrollar sus habilidades y así desempeñarse mejor en su puesto de trabajo.

La enseñanza es un término colectivo, mientras que el aprendizaje es un hecho individual. Enseñar es presentar información a las personas a través de diversos medios. El aprender implica generar un cambio ya sea parcial o total en la conducta de los individuos.

Por ejemplo una persona puede enseñar algo a muchas otras al mismo tiempo, pero no quiere decir que todas lo aprendan.

## **6.2 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN**

Hoy en día para que las organizaciones sean competitivas requieren contar con un personal preparado para realizar su trabajo correctamente, para esto es necesario que las empresas se preocupen por brindar capacitación y adiestramiento adecuado para facilitar el desempeño de los empleados ya que de esto dependerá el futuro de la empresa.

La capacitación también es un factor motivante para los empleados, ya que les permite actualizarse y desarrollarse personalmente, lo cual se refleja

---

<sup>28</sup> Reza Trosino, Jesús C. El ABC del Administrador de la capacitación. México, Panorama, 1995. Pág. 91.

en la productividad de la empresa. Esta se debe proporcionar a todos los niveles de la organización, desde los más altos hasta el último.

Si la capacitación se brinda adecuadamente partiendo de una cuidadosa detección de necesidades, la empresa estará realizando una inversión en lugar de un gasto trayendo consigo un beneficio.

### **6.3 ARTÍCULO 153 BIS DE LA L.F.T.**

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 153 menciona el derecho que tiene todo empleado a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo.

Artículo 153-A. "Todos trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permite elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato a sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

El artículo 153-B. "Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto del personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir la cuota respectiva".

Artículo 153-C. "Las instituciones ó escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

#### **6.4 EL PAPEL DEL CAPACITADOR**

El capacitador o instructor determinará el contenido, las técnicas, el material didáctico y el ambiente en el que se desarrollará el curso de capacitación en función de las respuestas que se obtengan en el transcurso del mismo.

Ha de desarrollar su papel de facilitador del aprendizaje, por lo cual es necesario que primero diseñe el curso de capacitación de tal manera que el contenido, el ambiente, el material y las técnicas que se apliquen sean las adecuadas para el logro de los objetivos.

#### **6.5 PROCESO DE CAPACITACIÓN**

Para que las organizaciones brinden una capacitación adecuada a su personal, es necesario que primero detecten sus necesidades, para poder aplicar el proceso más adecuado.

Entre los diferentes procesos de capacitación, Roberto Pinto menciona el "proceso instruccional".<sup>29</sup>

Este proceso se refiere a la planeación y dinámica de los cambios de conducta operados en los trabajadores sujetos a instrucción. Para llevarlo a cabo se tienen que considerar las características y funciones del instructor y los participantes, para establecer una relación entre ambas.

Para promover el aprendizaje, el instructor debe planear y conducir el proceso, en el cual tiene que: establecer claramente los objetivos que se deben alcanzar, adecuar los contenidos temáticos, seleccionar las técnicas y las actividades pertinentes, auxiliar a cubrir necesidades de información, desarrollo de habilidades y cambios de actitud, distribuir eficazmente el tiempo, comprobar y comunicar los logros y fallas, con el propósito de estimular y orientar el esfuerzo de las partes involucradas.

El proceso instruccional se divide en cuatro fases:

#### Selección de instructores.

Para tener un equipo fuerte de instructores en una organización, se recomienda tomar en cuenta lo siguiente:

- Que domine la materia que va a enseñar.
- Que quiera compartir con otras personas sus conocimientos y experiencias.
- Que tenga conocimiento respecto a como motivar e involucrar al personal. Que sepa como estructurar los contenidos de los cursos que vaya a impartir, que elabore dinámicas que le permitan el desarrollo de habilidades y que sepa como comunicar sus ideas en orden.
- Que tenga una personalidad adecuada, que sepa como guiar y conducir a un grupo hacia sus objetivos y que tenga capacidad para influir en los demás.

### Diseño de cursos.

La segunda fase del proceso implica diseñar los manuales de instrucción de los cursos y la elaboración de materiales didácticos, para consolidar un sistema de entrenamiento adecuado.

### Conducción del aprendizaje.

Con base en el tipo de cursos y población a capacitar se debe diseñar el entrenamiento del equipo de instructores de una empresa. Algunas recomendaciones para llevarlo a cabo son:

- Que comprenda en su totalidad la importancia del generar un cambio de conducta a través del aprendizaje.
- Que se encuentre en posibilidades de aplicar con conocimientos las técnicas de enseñanza - aprendizaje que requieren los cursos que vaya a impartir.
- Que desarrolle las habilidades para conducir un grupo, que conozca las características de las personas y su comportamiento en un proceso de instrucción.
- Que practique como enfrentarse ante un auditorio y como lograr una comunicación clara.

### Seguimiento y evaluación.

La última fase del proceso instruccional se refiere a las actividades necesarias para actualizar e incentivar a los instructores según el resultado obtenido en la evaluación del desempeño de los mismos y en el logro de los objetivos de aprendizaje que establecen las guías didácticas de los cursos impartidos.

## 6.6 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

Una necesidad implica una carencia de "algo", por lo tanto cuando existen necesidades de capacitación, quiere decir que los empleados tienen deficiencias en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes para realizar satisfactoriamente su trabajo. Esto permite que la empresa conozca a qué empleados debe capacitar y en qué aspectos.

Jesús Carlos Reza establece " 6 pasos a seguir en un diagnóstico de necesidades".<sup>30</sup>

1. Determinación de requerimientos de información y diseño de la estrategia. En esta etapa se precisarán los indicadores a obtener y los lineamientos a seguir para el levantamiento de la información.

2. Diseño de instrumentos de captura de datos. De conformidad con la profundidad requerida y los recursos, se elaborarán los cuestionarios y herramientas de apoyo necesarios para la obtención de la información, considerando el método a emplear: reactivo, de frecuencias o comparativo.

3. Compilación de herramientas auxiliares para el diagnóstico. Acopio de material que deberá obtenerse de las áreas involucradas, por ejemplo: directorios, organigramas, manuales de la organización, etcétera.

4. Levantamiento de la información. En esta etapa se hará la investigación de campo y se formularán las herramientas de control indispensables.

5. Análisis e interpretación de resultados. Será pertinente preparar la metodología de análisis de la información en donde se observen las necesidades prioritarias a satisfacer.

6. Preparación de resultados. Los datos relevantes que permitan formular el plan y los programas correspondientes deberán presentarse en

---

<sup>30</sup> Reza Trosino, Jesús. El ABC del Administrador de la Capacitación, México, Panorama, 1995. Pág. 36.

un reporte, útil para la toma de decisiones.

## 6.7 MÉTODOS PARA DIAGNOSTICAR NECESIDADES

### Método Reactivo.

Es sólo un estudio superficial, es una simple forma de detectar problemas a satisfacer, sin conocer exactamente sus características. No tiene costo, se aplica rápidamente por lo que la información se obtiene de inmediato, pero tiene un alto índice de riesgo para la toma de decisiones.

### Método de frecuencias.

Es un estudio más profundo, pero no deja de ser un diagnóstico superficial, aunque un poco más preciso, la información que se obtiene es más detallada. Su costo es mínimo, rápido de aplicar y con un mediano índice de riesgo para la toma de decisiones.

### Método Comparativo.

La información que se obtiene es bastante precisa, se detectan necesidades reales de capacitación, se determinan con detalle las carencias a satisfacer. Su costo es elevado, es lento en su aplicación, su procesamiento es difícil, con un alto índice de certeza en la toma de decisiones.



## **CAPÍTULO 7**

# **CASO PRÁCTICO**

## **7.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

La empresa es joven ya que tiene apenas cuatro años de haberse fundado, se dedica a brindar servicio de información para el trámite de visas, al público en general.

El servicio se proporciona a toda la República Mexicana desde el centro de información que se encuentra ubicado en el D.F. el cuál está formado por 80 personas.

En los meses de Marzo, Noviembre y Diciembre aumenta considerablemente la solicitud de servicio por el periodo vacacional.

Debido a la demanda que tiene, se está analizando la posibilidad de establecer otros centros de información en América Latina, iniciando en Colombia.

En éstos momentos se está llevando a cabo en el Distrito Federal un proyecto en coordinación con la Secretaría de Relaciones Exteriores, que posteriormente se aplicará a nivel nacional.

La empresa tiene un gran interés en dejar satisfecho al cliente con el servicio que se le proporciona por lo que le preocupa contar con tecnología adecuada y personal con actitud de servicio.

## **7.2 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA**

A pesar de que la empresa es joven, ha tenido un crecimiento considerable, sin embargo existen ciertas dificultades para trabajar en equipo, debido a la cultura individualista de su personal solo se cuenta con grupos laborales los cuales no permiten un mayor desarrollo.

Los supervisores y jefes de departamento quienes desempeñan el papel de líder no llevan a cabo su función como tal, por que hasta ahora no se han preocupado por formar equipos de trabajo. Lo cuál se ve reflejado en la actitud egoísta de cada empleado.

Por la demanda que tiene el servicio, la empresa ha tenido la necesidad de contratar personal conforme se ha ido requiriendo, por consiguiente se incrementa la necesidad de formar equipos de trabajo con el personal existente y con los nuevos integrantes.

¿Con la formación de equipos de trabajo se mejorará la calidad de atención al cliente?

### **7.3 PROPUESTA**

Para poder iniciar la formación de equipos de trabajo es necesario detectar las necesidades del personal, esto se realizará por medio de cuestionarios que reflejen la problemática actual de la relación laboral que existe en la empresa y la atención que recibe el cliente.

Para el primer cuestionario se tomó como universo el departamento de información de visas, el cual está integrado por 80 empleados, de los cuales nuestra muestra representativa fue de 50 de ellos, elegidos al azar.

Para el segundo cuestionario la muestra representativa fue de 50 clientes elegidos de la misma forma.

## CUESTIONARIO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES

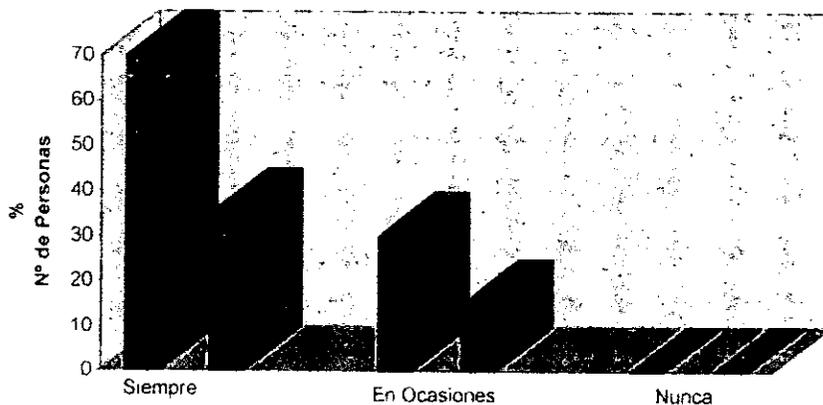
Instrucciones: Marque con una "X" la opción que considere.

1. ¿Su trabajo le es agradable?  
Siempre ( )                      En ocasiones ( )                      Nunca ( )
2. ¿Considera que hay liderazgo en su departamento?  
Siempre ( )                      En ocasiones ( )                      Nunca ( )
3. ¿Recibe apoyo de su supervisor cuando lo necesita?  
Siempre ( )                      En ocasiones ( )                      Nunca ( )
4. ¿Le resuelve su supervisor sus dudas en su totalidad?  
Siempre ( )                      En ocasiones ( )                      Nunca ( )
5. ¿Considera que su esfuerzo es reconocido?  
Siempre ( )                      En ocasiones ( )                      Nunca ( )
6. ¿Cuándo comete algún error se le sanciona por ello?  
Siempre ( )                      En ocasiones ( )                      Nunca ( )
7. ¿Considera que se le brinda la motivación necesaria para realizar su mejor esfuerzo?  
Siempre ( )                      En ocasiones ( )                      Nunca ( )
8. ¿Considera que en su departamento existe un equipo de trabajo?  
Siempre ( )                      En ocasiones ( )                      Nunca ( )
9. ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta?  
Siempre ( )                      En ocasiones ( )                      Nunca ( )
10. ¿Existe compañerismo en su departamento?  
Siempre ( )                      En ocasiones ( )                      Nunca ( )

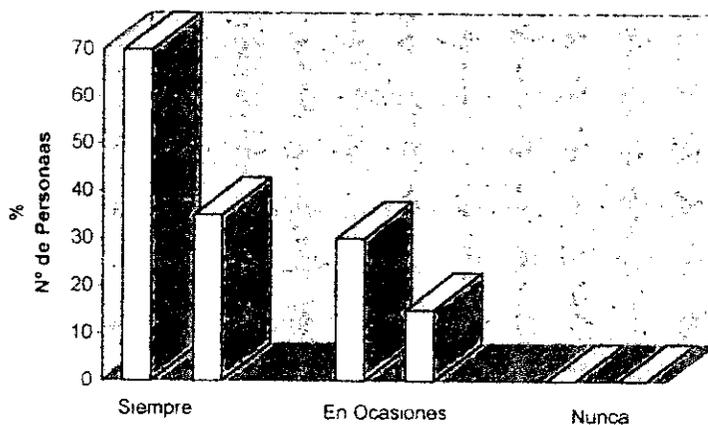
	Siempre		En Ocasiones		Nunca	
	%	# De Personas	%	# De Personas	%	# De Personas
P. No.1	15	8	80	40	5	2
P. No.2	70	35	30	15	0	0
P. No.3	26	13	58	29	16	8
P. No.4	93	46	8	4	0	0
P. No.5	9	5	47	23	44	22
P. No.6	82	41	18	9	0	0
P. No.7	15	8	35	17	50	25
P. No.8	7	4	18	9	75	37
P. No.9	25	13	65	32	10	5
P. No.10	27	14	55	27	18	9

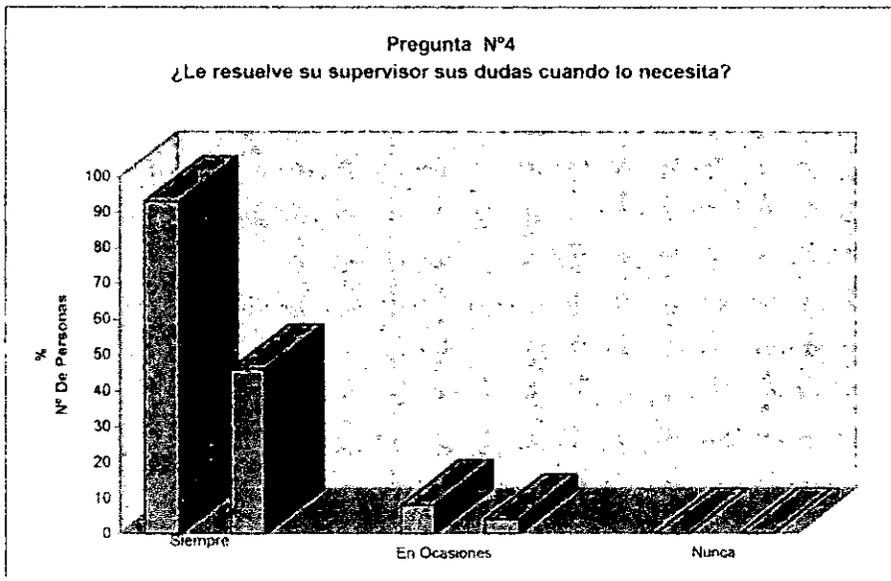
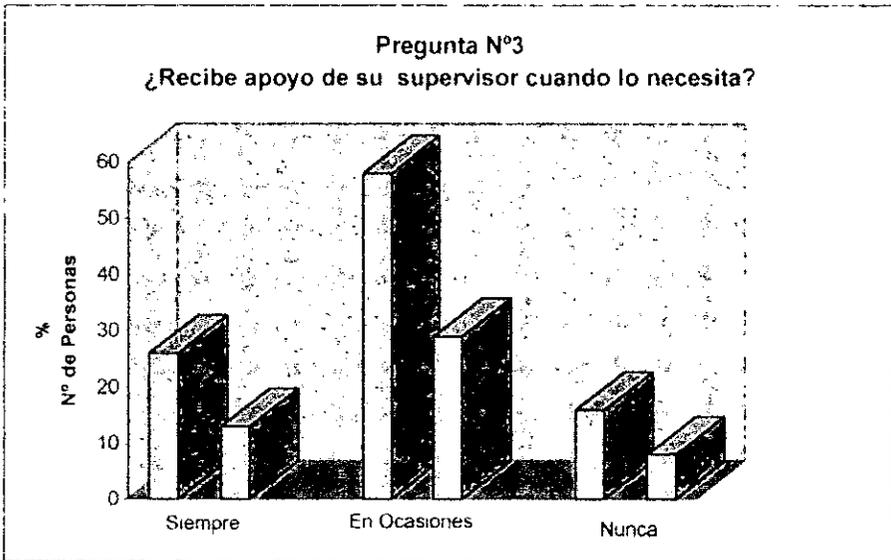
ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

**Pregunta N°1**  
**¿Su trabajo le es agradable?**

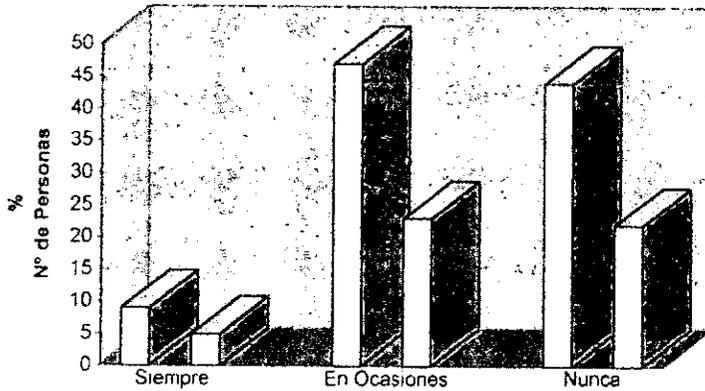


**Pregunta N°2**  
**¿Considera que hay liderazgo en su departamento?**

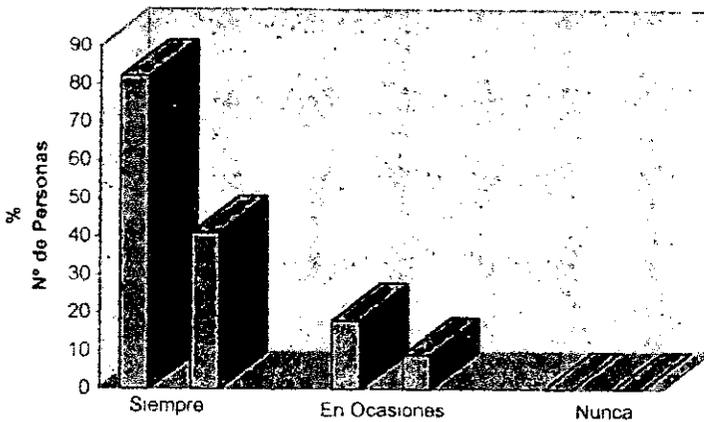




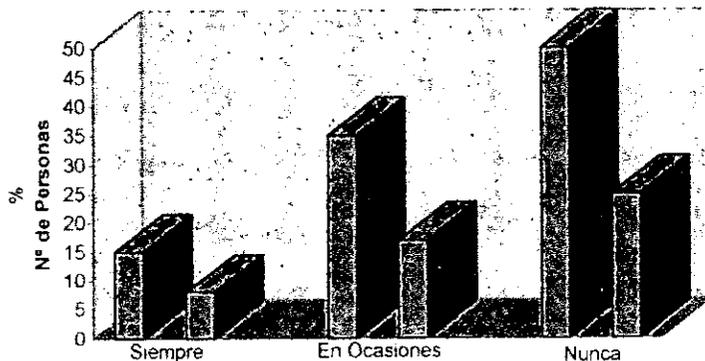
Pregunta N°5  
¿Considera que su esfuerzo es reconocido?



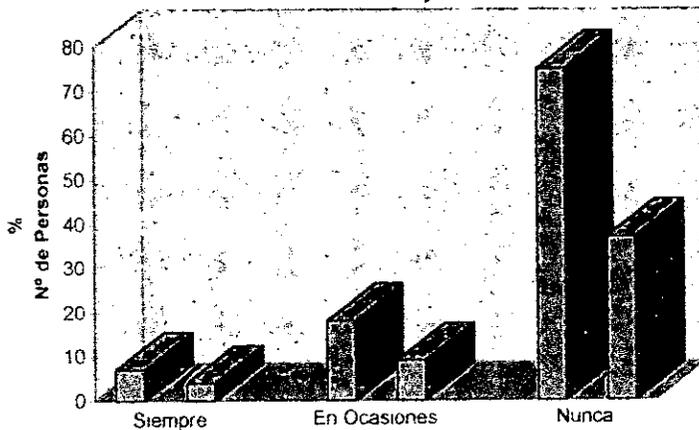
Pregunta N°6  
¿Cuándo comete algún error se le sanciona por ello?



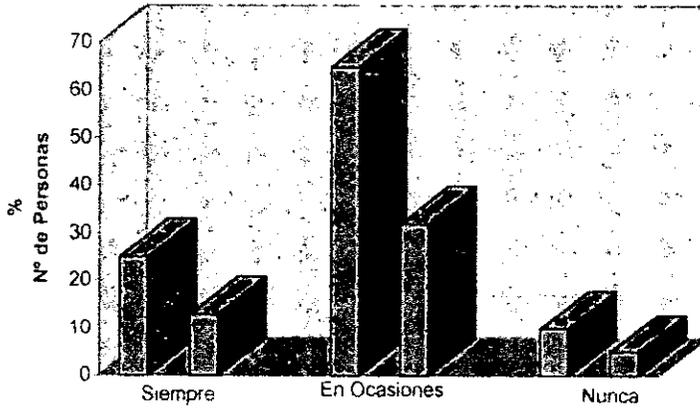
**Pregunta N°7**  
**¿Considera que se le brinda la motivación necesaria para realizar su mejor esfuerzo?**



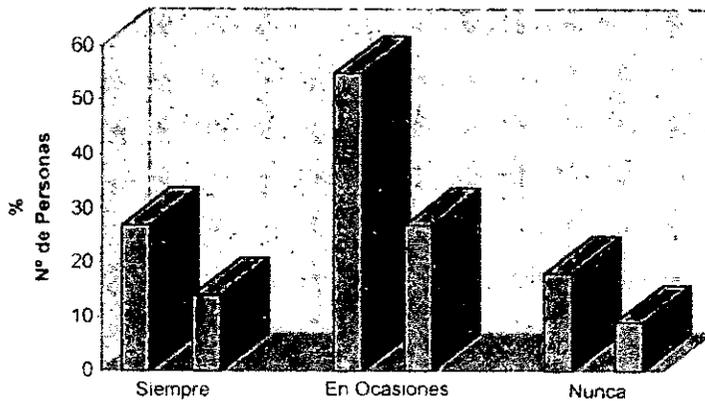
**Pregunta N°8**  
**¿Considera que en su departamento existe un equipo de trabajo?**



**Pregunta N°9**  
**¿Sus opiniones son tomadas en cuenta?**



**Pregunta N°10**  
**¿Existe compañerismo en su departamento?**



CUESTIONARIO SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Instrucciones: Marque la opción que usted considere.

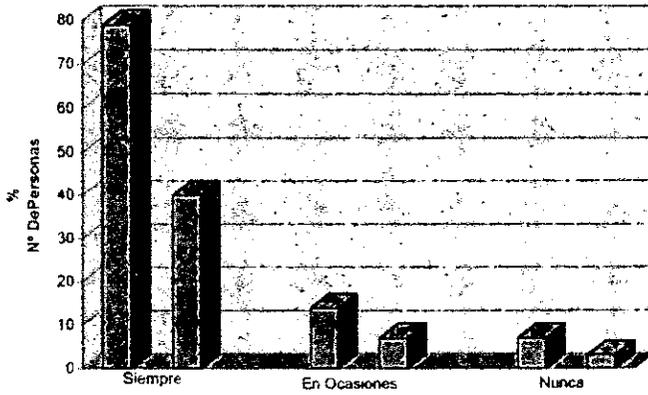
- 1- ¿Le atienden con amabilidad y cortesía?  
 Siempre ( )                      En ocasiones ( )                      Nunca ( )
- 2- ¿Le resuelven todas sus dudas?  
 Siempre ( )                      En ocasiones ( )                      Nunca ( )
- 3- ¿La información que recibe es completa?  
 Siempre ( )                      En ocasiones ( )                      Nunca ( )
- 4- ¿Queda usted satisfecho con el servicio?  
 Siempre ( )                      En ocasiones ( )                      Nunca ( )
- 5- ¿La información que recibe es clara y sencilla?  
 Siempre ( )                      En ocasiones ( )                      Nunca ( )
- 6- ¿Le atienden con rapidez?  
 Siempre ( )                      En ocasiones ( )                      Nunca ( )
- 7- ¿Considera que hay disposición para escucharlo?  
 Siempre ( )                      En ocasiones ( )                      Nunca ( )
- 8- ¿Quién le atiende domina la información que le proporciona?  
 Siempre ( )                      En ocasiones ( )                      Nunca ( )
- 9- ¿Espera mucho tiempo para ser atendido?  
 Siempre ( )                      En ocasiones ( )                      Nunca ( )
- 10- ¿Le han negado el servicio?  
 Siempre ( )                      En ocasiones ( )                      Nunca ( )

	Siempre		En Ocasiones		Nunca	
	%	# De Personas	%	# De Personas	%	# De Personas
P. No.1	88	44	7	4	5	2
P. No.2	79	40	14	7	7	3
P. No.3	76	38	17	9	7	3
P. No.4	20	10	69	35	11	5
P. No.5	8	4	86	43	6	3
P. No.6	84	42	8	4	8	4
P. No.7	17	9	74	37	9	4
P. No.8	89	45	7	3	4	2
P. No.9	12	6	82	41	6	3
P. No.10	2	1	4	2	94	47

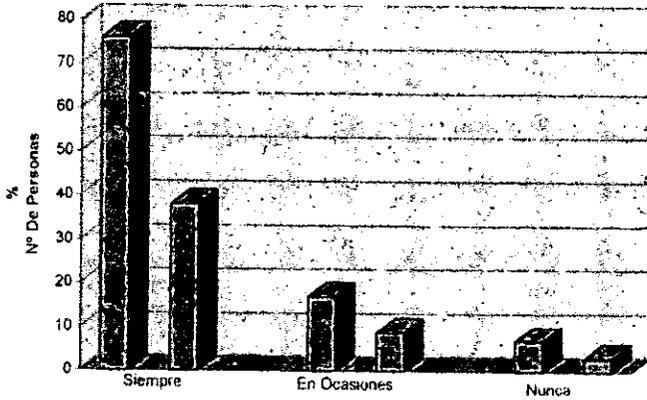
Pregunta N°1  
¿Le atienden con amabilidad y cortesía?



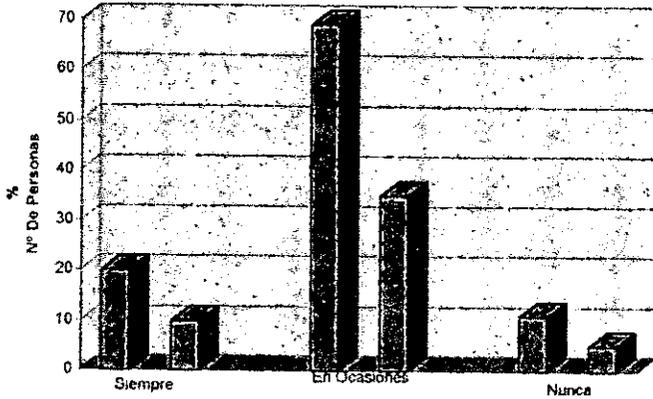
Pregunta N°2  
¿Le resuelven todas sus dudas?



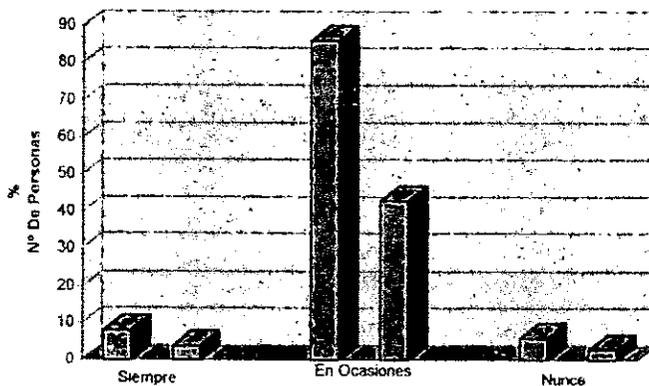
Pregunta N°3  
¿La información que recibe es completa?



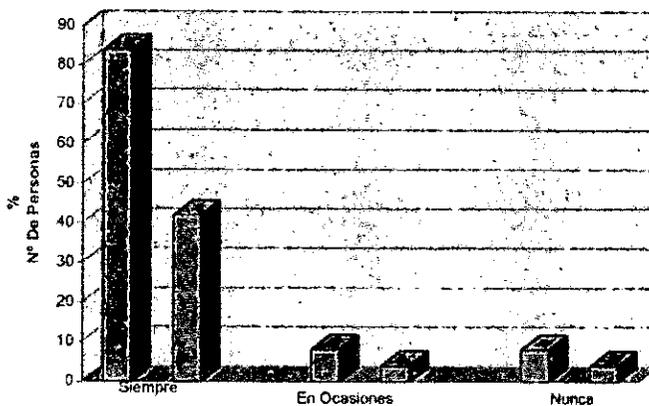
Pregunta N°4  
¿Queda usted satisfecho con el servicio?



Pregunta N°5  
 ¿La información que recibe es clara y sencilla?

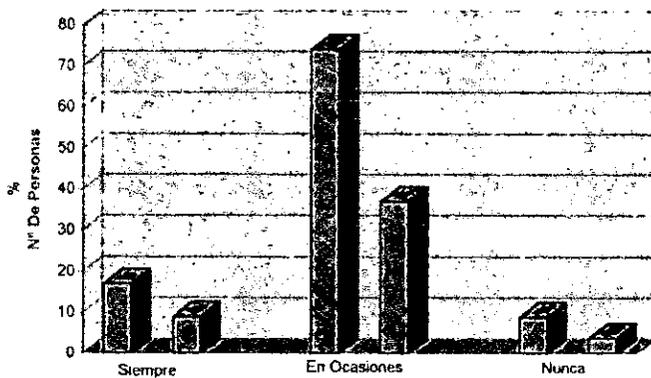


Pregunta N°6  
 ¿Se atienden con rapidéz?



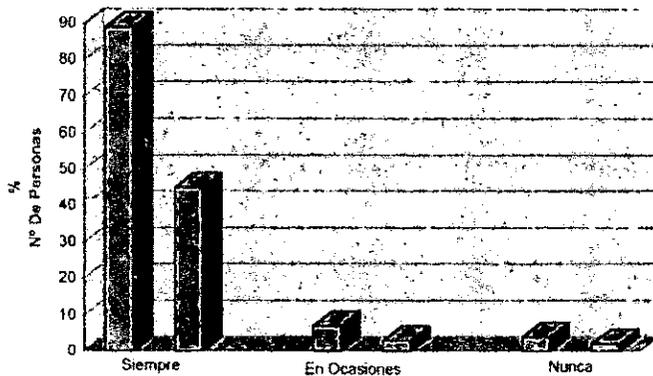
Pregunta N°7

¿Considera que hay disposición para escucharlo?

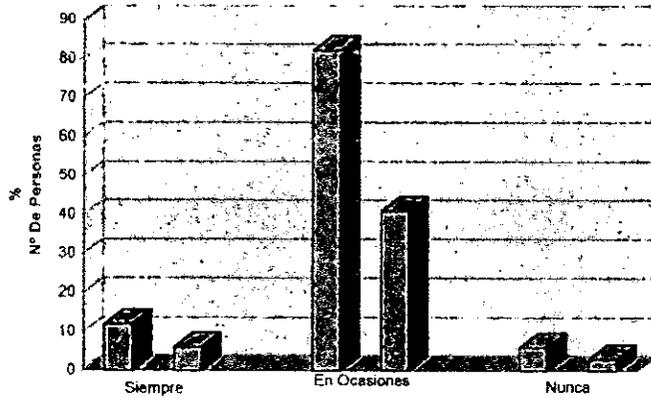


Pregunta N°8

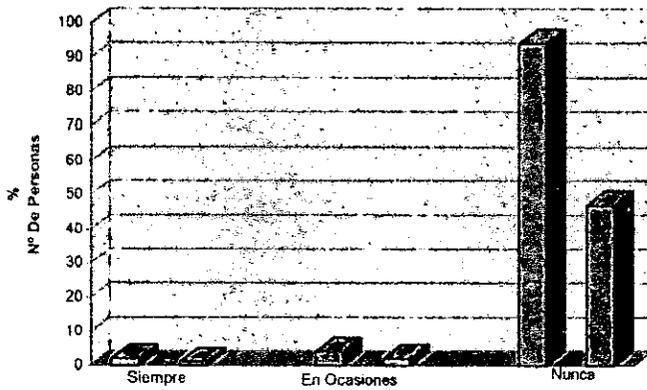
¿Quien le atiende domina la información que le proporciona?



Pregunta N°9  
¿Espera mucho tiempo para ser atendido?



Pregunta N°10  
¿Le han negado el servicio?



## DESARROLLO DE LA PROPUESTA

En el departamento de información de visas se crearán 7 grupos constituidos por 10 ó 12 empleados y un supervisor.

Para empezar, la propuesta se desarrollará en uno de estos grupos.

Esta propuesta no representará ningún costo para la empresa, debido a que cuenta con personal interno que lo llevará a cabo. El supervisor desempeñará la función del líder.

El único costo que cubrirá la compañía será en el aspecto material, en cuanto a artículos de papelería que se requieran durante las sesiones, así como también galletas, café, refrescos, etc.

La propuesta consta de 5 etapas a seguir:

1. Promover el descubrimiento.
2. Crear la visión y los valores del equipo.
3. Completar una tarea de equipo y desarrollar las habilidades de escucha.
4. Dirigir una reunión exitosa.
5. Construir un equipo.

Cada una de las cuales se llevará a cabo en una sesión por separado en forma mixta, es decir, el patrón proporcionará la mitad del tiempo requerido para cada sesión y la otra mitad será proporcionada por el empleado.

Las actividades se realizarán en una sala especial de reuniones, mientras los demás empleados laborarán normalmente, no afectando con esto la productividad.

ETAPA No.1

Inicio:	19 de Octubre 1998.
Tiempo:	5 días con duración de 1:30 Horas.
Terminación:	23 de octubre 1998.

Programa de actividades:

1- Reunión de los miembros del grupo, con la finalidad de conocerse entre sí. Esto será mediante la presentación de cada uno de sus integrantes y se realizará de la siguiente forma:

- Formar una mesa redonda para que todos estén de frente.
- Cada uno se presentará indicando su nombre, edad, los estudios que ha realizado, que le gusta, que no le gusta, lo que le molesta de las personas y que espera del equipo.
- Después de presentarse, los demás integrantes podrán hacerle preguntas respecto a algo en especial que quieran saber de esa persona.

2- El supervisor no controlará a los miembros, su función será coordinar el proceso para ayudarlos a fomentar la creatividad de cada uno de ellos.

3- El supervisor deberá implantar una regla que es primordial:

4- No se permitirá a nadie criticar por medio de palabras o lenguaje corporal, explicando que esto se debe a que la crítica mata las ideas o bien detiene el flujo de las demás dejando a una sola a ser adoptada.

5- El supervisor deberá hacer que comprendan la importancia de esta etapa y de las reglas que se tienen que respetar.

6- El supervisor realizará preguntas abiertas para dar prioridad a la creatividad, las cuales son:

- ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Quién? Y ¿Para que?.
- Evitar hacer preguntas que originen respuestas cerradas como sí ó no. Por ejemplo:
  - ¿sabes como hacerlo?.
  - ¿tienes?
  - ¿pueden ellos?

Se deberá tolerar todas las ideas, incluso se recomienda generar la atmósfera con ciertos aspectos humorísticos.

7- Cuando se lleven a cabo estas sesiones, será necesario un rotafolio o pizarrón de modo que las ideas se desplieguen de manera visual.

8- En el transcurso de la sesión se aplicarán las siguientes dinámicas que ayudarán a promover el descubrimiento, a través de su discusión.

- I. Un hombre sale, vende su perro y es asesinado de regreso a casa. ¿Cómo murió?
- II. Un hombre empuja un auto, se detiene cerca de un hotel. De inmediato, el hombre se da cuenta que esta en quiebra. Explicar.
- III. Una pequeña niña está de pie con sus padres junto a un río, observa su reflejo y dice: "puedo ver a los cuatro". ¿Cómo puede ser ya que hay sólo tres personas presentes?
- IV. Se encuentra a una mujer muerta, colgando de la vigas a tres metros del suelo en un cuarto totalmente vacío. Existe un charco de

agua bajo ella. ¿Cómo murió?.

Los beneficios que se obtendrán con todas las ideas obtenidas serán que: La creatividad será mucho más elevada participando en conjunto que la de cualquier persona; se tomará un ambiente de confianza; cuando se presente un problema, el equipo lo resolverá con sus aportaciones

#### RESPUESTAS DE LAS DINÁMICAS.

Existirán tantas respuestas como miembros del grupo, debido a la creatividad de cada uno.

#### Pregunta No 1

Atropellado por un auto, ya que es ciego y vendió a su lazarillo

Asaltado en el camino a casa, ya que se trataba de un perro muy valioso.

Asesinado por la esposa, ya que se trataba del perro de ella.

Cayó en una grieta, ya que era esquimal y vendió a su perro, etc.

#### Pregunta No.2

Jugando monopolio, un hotel y un auto de juguete, etc.

#### Pregunta No. 3

La niña no sabe contar.

Un hermano siamés.

Un juguete.

Una mascota.

Una madre embarazada, etc.

#### Pregunta No. 4

Se subió a un bloque de hielo que se fundió, etc.

ETAPA No.2

Inicio:	26 de Octubre 1998.
Tiempo:	2 días con duración de 1:30 Horas.
Terminación:	28 de octubre 1998.

Programa de actividades:

1- En esta sesión el supervisor deberá pedir a los miembros del equipo que enumeren todos los aspectos de trabajar en grupos en el pasado que les hayan disgustado ó desmotivado y las razones para ello.

2- El supervisor o un voluntario del equipo anotará en un pizarrón o rotafolio todos los aspectos que se expongan.

3- Ahora, los miembros mencionarán la forma en que les gustaría trabajar, es decir, que actitudes les agradaría desarrollar para formar su ambiente de equipo. Estableciendo de esta forma los mismos valores para todos, siempre y cuando los miembros del equipo estén de acuerdo con ellos para que realmente sientan el deseo de llevarlos a cabo y desarrollarse en un ambiente agradable para todos. Algunos de los valores que pueden considerarse son:

- Respeto mutuo, honestidad, confianza, lealtad, responsabilidad, cortesía, humildad, armonía amistad, cooperación, actitud de servicio y esfuerzo por mejorar.

4- Una vez establecidos los valores que formarán parte de su equipo. Desarrollarán su propia visión, cual se enfocará en alcanzar las metas

exigentes, apoyándose entre sí a desarrollar las fortalezas individuales. Esta visión la pueden desarrollar contestando estas tres preguntas:

- ¿Por qué estamos en el negocio?.
- ¿Qué queremos lograr?.
- ¿Cómo lo haremos?.

ETAPA No.3

Inicio:	3 de Noviembre 1998.
Tiempo:	3 días con duración de 2:00 Horas.
Terminación:	5 de Noviembre 1998.

Programa de actividades:

- 1- Se asignará una tarea "x" al grupo.
- 2- Nombrar un coordinador de proceso. Para que supervise que la tarea se defina con claridad y que todos la comprendan, esto variará de acuerdo a la complejidad y naturaleza que enfrenta el equipo. Para lo cual será necesario identificar y eliminar suposiciones falsas.
- 3- Una vez identificada claramente la tarea, se determinarán los objetivos y parámetros medibles y oportunos.
- 4- Establecer el tiempo en el cual se realizará.
- 5- Descubrir y evaluar las opciones alternas para concluir la tarea.
- 6- Acordar el papel que desempeñara cada uno.
- 7- Ejecutar los planes de acción convenidos.
- 8- Se realizará una dinámica que ayudará a reflexionar y desarrollar la habilidad de escucha.

9- El supervisor les expondrá el siguiente caso:

- Una mujer salta desde el tejado de un rascacielos en N.Y. se trata de un deliberado acto de suicidio. Mientras cae hacia su muerte, escucha el timbre de un teléfono. Exclama "desearía no haber saltado". Explicar su conducta.

10- Todos deben explicar desde su punto de vista que pasó en el caso anterior, todo esto debe desarrollarse en un ambiente divertido, de risa, humor, etc. Tal vez hasta respuestas tontas, pero no importa, eso es precisamente lo que debe suceder para que se genere confianza.

11- Después que todos hayan expuesto su respuesta, el supervisor explicará el caso, (la respuesta se mencionará más adelante), remarcando por qué, es importante "saber escuchar". Preguntará a cada uno que si hubieran trabajado en esos problemas solos, ¿Lo hubieran hecho igual de bien que en equipo?.

12- La respuesta de ellos debería ser: Que se desempeñaban mejor al ser parte del grupo confirmando el descubrimiento, que se encuentra en el corazón del trabajo en equipo.

- Respuesta de la dinámica: no existe una respuesta errónea pero se desarrollan soluciones mejores si alguien observa el artículo indefinido frente a la palabra "teléfono". es "un " teléfono y no "el" teléfono. si las personas creen como muchos lo hacen, que es "el" teléfono entonces crean historias en las que quien llama es algún conocido de la mujer. Si observan el artículo "un" teléfono, entonces piensan historias en las que un extraño absoluto hizo la llamada.

Las explicaciones podrían ir desde una respuesta en que la mujer quedo convencida de que era la única persona que quedaba con vida y no podía soportar el aislamiento o la sordera mas prosaica. Que lamentaba en la decisión, cuando escucho el teléfono sonar

Al realizar esta etapa se lograra enfocar y describir con claridad una tarea, evitando suposiciones falsas, además se desarrollan las habilidades de escucha, lo cual es muy importante para cada miembro ya que esto les ayudara a escuchar no simplemente a oír.

El saber escuchar es benéfico para la solución de problemas por que evita que la persona se encierre en una sola idea.

ETAPA No.4

Inicio:	9 de Noviembre 1998.
Tiempo:	1 día, con duración de 4:00 Horas.
Terminación:	9 de Noviembre 1998.

Programa de actividades:

Se realizara una reunión para un propósito específico para lo cual será necesario considerar los siguientes aspectos:

- 1- Preparación del programa, y duración.
- 2- Que el lugar de la reunión esté acondicionado: ventilación adecuada y café.
- 3- Asegurar la claridad del propósito.
- 4- Fomentar una conducta amistosa.
- 5- Asegurar que se lleve a cabo la sesión en el tiempo establecido.
- 6- Convenir las reglas básicas: el respeto mutuo y eliminar el estatus.
- 7- Descansar 15 minutos al haber concluido dos horas en la reunión.
- 8- Contar con un pizarrón o rotafolio y marcadores, para ir anotando las ideas generadas por el equipo.

9- Revisar las acciones a realizar y convenir fecha y hora de la siguiente reunión.

Al lograr una reunión exitosa se generarán soluciones eficaces y una atmósfera positiva, en la cual se tomarán en cuenta las ideas de todos los presentes

Dicha reunión se puede llevar a cabo cuando se presente un problema, en el cual estén involucrados todos los miembros del equipo para que sea de mayor interés el tema.

ETAPA No.5

Inicio: 9 de Noviembre 1998.  
Tiempo: 5 días con duración 1:30 minutos.  
Terminación: 9 de octubre 1998.  
Programa de actividades:

1- El supervisor deberá tener presente que la incertidumbre se presentará desde el principio de la reunión, para lo cuál es indispensable que de a conocer de inmediato el objetivo de la reunión para empezar a eliminar las suposiciones que generen incertidumbre.

2- Todos deben conocer y comprender por qué están allí y lo que pretenden lograr con esa reunión.

3- El supervisor deberá compartir sus conocimientos con el equipo y el logro de las tareas.

4- El supervisor deberá explicar que su papel es ayudar al desarrollo de un equipo, administrar el proceso convenido para alcanzar tanto la meta como la tarea del mismo señalándoles que habrá ocasiones en las que habrá que tomar el control, pero siempre explicando porqué.

5- Introducir y aplicar la lluvia de ideas, para llegar a un acuerdo en la realización del proceso que se tiene que llevar a cabo.

Antes de concluir cualquier reunión deberá haber una revisión de lo que ocurrió, para confirmar que se comprendió, y establecer la fecha y propósito de la siguiente reunión estando todos de acuerdo.

Esta es solo una propuesta inicial para lograr la formación de equipos de trabajo, considerando que no es suficiente para la total formación de los mismos.

Formar equipos no se logra de un día para otro, ni con unas cuantas sesiones, se requiere de todo un proceso, por lo que después de concluir esta fase se brindará continuidad a través de diversos cursos, como por ejemplo:

Automotivación.

Comunicación

Atención al cliente.

Integración de equipos de trabajo.

Relaciones humanas, etc.

## CONCLUSIONES

La formación de equipos de trabajo es una herramienta poderosa que permite a los empleados crecer y desarrollarse logrando con ello tener un mayor desempeño laboral, que en este caso se ve reflejado en el servicio de calidad brindado al cliente.

Con base al estudio realizado, podemos decir que los equipos de trabajo son una forma de lograr que los empleados se integren para que juntos logren los objetivos que se establezcan.

Al hacer partícipes a los empleados en la formación de equipos de trabajo, comprenden lo que se espera de ellos, se comprometen con el equipo y ayudan a la organización a lograr una mayor eficiencia.

Al fomentar una cultura de servicio en los empleados éstos viven intensamente la misión, la visión y los valores de la organización, convencidos de que a través de su labor cotidiana logran su principal objetivo, que es la satisfacción del cliente.

Es fundamental cumplir con éste objetivo para mantener la rentabilidad a largo plazo, porque si fracasamos no existirán ganancias, ni desarrollo, ni trabajo y por consiguiente desaparecerá la empresa.

La presencia del líder y el desempeño adecuado de sus habilidades representa una parte importante en el equipo, porque estimula a sus miembros para lograr una coordinación, comunicación y acuerdos para la realización de sus actividades.

Al satisfacer las necesidades de los empleados, éstos se sienten motivados porque les demuestran que son importantes para la empresa, sienten que son tratados como seres humanos, que se preocupan por lo que les pasa y por lo que les hace falta, des ésta forma se crea un ambiente de trabajo en el cual existe una meta en común.

La propuesta presentada se está llevando a cabo en un grupo piloto, integrada por 10 empleados y un supervisor. Al concluirlo, se llevará a cabo con los grupos restantes.

**BIBLIOGRAFÍA**

1. Castro Herrera, Benjamin CAPACITACIÓN DISEÑO TECNOLÓGICO DE CURSOS. México, Limusa, 1988.
2. Covey, Stephen R. LO MEJOR DE EXECUTIVE EXCELLENCE. México, Panorama, 1998.
3. De la parra Paz, Eric CALIDAD EN EL SERVICIO México, Grupo Editorial Isef. 1997.
4. Denny, Richard. AUTOMOTIVACIÓN. México, Selector, 1998.
5. ENCICLOPEDIA DE LAS CIENCIAS. México, Cumbre, S.A., 1985.
6. Fraser, Alastair FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO México, Panorama, 1998.
7. Gordon, Judith R. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL México, Prentice Hall, 1997.
8. Keith, Davis COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO México, McGraw Hill 1991.
9. Keith , Denton. CALIDAD EN EL SERVICIO A LOS CLIENTES. Madrid, Díaz de Santos, 1989.

10. Pinto Villatoro, Roberto PROCESO DE CAPACITACIÓN Editorial.Diana, México 1990.
11. Randolph / Posner. LAS DIEZ REGLAS DE ORO PARA TRABAJAR EN EQUIPO. México, Grijalbo, 1991.
12. Reza, Trosino Jesús EL ABC DEL ADMINISTRADOR DE LA CAPACITACIÓN Editorial. Panorama 1ª Edición, México 1995.
13. Rupert, Eales-white CÓMO SER MEJOR FORMANDO EQUIPOS DE TRABAJO Editorial. Panorama, México 1998.
14. Sesión de información. SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. México
15. Wall, Bob EL LÍDER VISIONARIO Editorial. Panorama, México 1994.

#### SEMINARIOS

1. Cuevas Salgado, Delia. APUNTES DE SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS. México, Fes-cuautitlán, 1998.