

308902
24
2ef



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

EL LIDERAZGO. FACTOR CLAVE EN UN GRUPO DE TRABAJO
PARA LA REALIZACION DE UN PROYECTO EN UNA INSTITUCION
BANCARIA.

T R A B A J O
QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO DE
INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS
JORGE CARLOS ANDREU ALMANZA
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS:

ADOLFO HERNANDEZ MARTINEZ

MEXICO, D.F.

ABRIL 99.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

272290



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.

“Si no contribuyes a la solución del problema,
entonces tú mismo eres parte de él.”

Proverbio Chino

“De todos los líderes puedo hablar con agrado,
pero ninguno puede enseñarte como llegar a ser,
expresarte y hacerte cargo de ti mismo EXCEPTO TÚ.”

Capinte S.C.
Bennis Warren.

“El momento oportuno, el conocimiento, la iluminación y
el verdadero reconocimiento marcan la diferencia entre el
fracaso y el éxito de la administración”.

I ching de la Admnsitración.
William E. Sadler.

DEDICADO

A mis PADRES,
A mis Hermanos (Oli, Fer, Lalo y Mary Carmen)
A toda mi Familia
A mis compañeros y Amigos
Que con su apoyo hicieron posible este trabajo

INDICE.

Introducción.....	i
CAPÍTULO I.	
1. Definiciones de Liderazgo.....	1
2. Elementos que configuran la personalidad del líder.....	2
3. Estilos de Liderazgo.....	3
3.1. Teoría de las Contingencias.....	6
3.2. Modelo Situacional.....	7
3.3. Rejilla o Grid Gerencial.....	9
4. Fundamentos del nuevo líder.....	11
CAPITULO II.	
1. Calidad.....	13
1.1. Diversos Puntos de vista de la calidad.....	13
1.1.1. Los 4 principios absolutos.....	13
1.1.2. La cadena de Deming.....	14
1.1.3. Diagrama de la Espina de Pescado.....	15
2. Calidad en el Servicio.....	17
3. Necesidad del Cambio.....	18
CAPITULO III.	
1. Estructura de los Agentes de Cambio.....	25
1.1. Perfil de los Agentes de Cambio.....	25
2. Características del Consultor.....	26
3. Camino a seguir.....	27
3.1. Análisis de la situación.....	27
3.2. Integración.....	28
3.3. Supervisión.....	29
3.3.1. Cultura.....	30
3.3.2. Trampas.....	30
3.4. Avance.....	31
4. Errores más comunes al momento de administrar.....	32
4.1. Errores al tratar con su jefe.....	32
4.1.1. Intentar administrar un equipo de trabajo como supervisor tradicional.....	32
4.1.2. Tratar a los integrantes de un equipo sólo como individuos.....	33
4.1.3. No establecer ni aplicar reglas de equipo.....	33
4.1.4. Presionar al equipo para tomar decisiones apresuradas.....	33
4.1.5. No apoyar al equipo.....	34
4.1.6. Evitar que aparezcan y se resuelvan los conflictos internos.....	34
4.2. Errores al tratar con su jefe.....	34
4.2.1. No prestar atención a los asuntos que son importantes para su líder.....	34
4.2.2. No trabajar para el éxito de su líder.....	35
4.2.3. Darse por vencido a las primeras con su jefe.....	35
4.2.4. No actuar como integrante de un equipo.....	36
4.2.5. No considerar los grandes logros de un trabajo sino sólo los riesgos.....	37
4.2.6. Decir a su líder "ese no es mi trabajo".....	38
4.2.7. No representar a sus empleados frente a su jefe.....	38

4.2.8. No representar a su líder ante sus subordinados.....	39
4.2.9. Respaldo el comportamiento no ético de su jefe.....	39
4.3. Errores relacionados con los empleados.....	39
4.3.1. Poner a un empleado en contra de otro.....	39
4.3.2. Mostrar favoritismo que no desprende del desempeño.....	40
4.3.3. Seguir tratando como compañeros de trabajo a las personas que ahora son sus subordinados.....	40
4.3.4. Creer en que los empleados siempre están a disposición.....	41
4.3.5. Criticar sin hacer reconocimientos.....	41
4.3.6. Ser demasiado permisivo con su equipo.....	42
4.3.7. Ser muy estricto con su equipo.....	42
4.3.8. No tener a sus empleados cabalmente capacitados.....	43
4.3.9. No estimular el mejoramiento de sus empleados.....	43
4.3.10. Permitir que los empleados que necesiten trabajar juntos compitan.....	43
4.3.11. Tratar de conservar a los empleados que quieren irse.....	43
4.4. Errores al proporcionar información.....	44
4.4.1. No mantener informado a su equipo de trabajo.....	44
4.4.2. Dar a su equipo de trabajo información incompleta.....	44
4.4.3. No mantener a sus empleados atentos al panorama general.....	45
4.4.4. No mantener informado a su jefe.....	45
4.4.5. Caer en el garlito de los chismes de oficina.....	46
4.4.6. No propiciar información negativa a su jefe.....	47
4.4.7. No propiciar la información negativa a su equipo de trabajo.....	47
4.4.8. No transmitir información a otros compañeros.....	48
4.5. Errores en las prácticas esenciales de la administración.....	49
4.5.1. No ser fiel a su palabra.....	49
4.5.2. No entender que los empleados son diferentes entre si.....	49
4.5.3. Concentrarse en los errores y no aprender.....	50
4.5.4. Juzgar a los empleados no por su comportamiento.....	50
4.5.5. Intentar administrar por medio de la crítica y el miedo.....	50
4.5.6. Actuar a la defensa ante la crítica.....	51
4.5.7. No crear un ambiente de confianza.....	51
4.5.8. No establecer claramente la misión del equipo.....	52
4.5.9. No capacitar a sus empleados e impedir el progreso.....	52
4.5.10. No ayudar a que sus empleados adquieran la capacidad de autoadministrarse.....	52

CAPITULO IV

1. Organigrama del área.....	54
2. Descripción de puestos.....	55
2.1. Director de Reingeniería.....	55
2.2. Subdirector de Planeación.....	55
2.3. Gerente de Instalación de Sucursales.....	56
2.4. Consultores.....	56
3. Perfil de los empleados.....	58
3.1. Consultores.....	58
3.2. Gerente de Instalación de Sucursales.....	60
3.3. Subdirector de Planeación.....	60
4. Situación actual del Área.....	61

5. Análisis del Problema.....	63
5.1. Motivación.....	63
5.2. Liderazgo.....	65
5.2.1. Estilo de liderazgo según Capinte.....	65
5.2.2. Liderazgo situacional.....	72
5.3. Conocimiento del Equipo de trabajo.....	73
6. Alternativas de Solución.....	75
CAPITULO V.	
1. Conclusiones.....	83
Bibliografía.....	86
Glosario.....	87

INTRODUCCIÓN:

El hombre, desde sus inicios se ha formado en grupos para lograr su supervivencia, su desarrollo y por su puesto su compañía. Sin embargo, todos estos grupos no podrían continuar y progresar si no existiera una persona que guiará su camino, una persona que los organizará. A dicha persona, se le ha conocido de muchas formas, dependiendo del pueblo, la situación geográfica y demás, tal es el caso de los que conocemos como jefes, líderes, emprendedores, maestros, tutores, patriarcas, guías, etc.

De la importancia que se le ha dado, muchos autores, han escrito acerca de estas personas sobre diversos temas, acerca de sus vivencias y experiencias. Estas personas las encontramos en todos los ámbitos. Obviamente, también los encontramos en administración. Distribuidos en todas y cada una de las empresas que se encuentran sobre la faz de la tierra, y podemos afirmar eso ya que una empresa por grande o pequeña que pueda ser la organización, implica que una persona, se pusiera de acuerdo con otras para colaborar y crear un organismo.

Sin embargo, de estas personas, las que nos interesan, o dicho de otra forma, la que analizaremos en este trabajo de tesis, son todas aquellas que desempeñan un trabajo dirigido a contribuir con la mejora de una organización, no necesariamente estamos hablando de gente que tenga un puesto directivo o de renombre dentro de la institución, sino también personal, que debido a las características de su trabajo, tiene en ocasiones una gran responsabilidad hacia un grupo variable de personas. Dicho de otra forma, nos estamos enfocando a los líderes de una organización, que como podemos apreciar en el trabajo presentado a continuación, no necesariamente es alguien que tiene un buen puesto jerárquico, sino también aquellas personas que tienen el potencial para ser líderes y que tal vez, ahora se encuentren desempeñando puestos con una jerarquía menor, claro, sin nunca querer decir por esto, que son puesto de menor valía, al contrario, debemos de hacer mención que todo puesto y sobretodo las personas que los ocupan son de gran importancia para el desarrollo de la empresa.

En este trabajo, se quiso plasmar, también la importancia que tiene la comunicación entre los grupos de trabajo, no sólo entre ellos, sino también, con los distintos niveles jerárquicos. Además de hacer mención, de la importancia que se tiene que dar, en cuanto a la adquisición constante de conocimientos, dentro de un ambiente tan cambiante y competitivo. De manera que estemos siempre preparados para anticiparnos al entorno que se nos presenta.

Esta tesis la hemos dividido en cinco partes o capítulos. Encontraremos por lo tanto, dentro del primer capítulo, un apartado dedicado al amplio tema de liderazgo, donde mencionaremos las posturas de algunos grandes autores de la administración, que dan su punto de vista acerca de lo que es para ello un líder, además encontraremos los distintos enfoques que se le dan, que características poseen y en fin una gran cantidad de variantes, que nos serán de utilidad para analizar una situación actual dentro de una empresa en la ciudad de México.

Continuando, con la investigación, encontraremos en nuestro segundo capítulo un tema relacionado con la calidad en el servicio, este tema lo adicione en este trabajo, primeramente por la importancia que ha tomado el tema de la calidad en esta década que termina, un tema también bastante extenso y de gran importancia. Dentro de este apartado me enfoque sobre todo al punto de cliente, en donde nosotros como prestadores de servicio debemos dar siempre un extra a los productos que ofrecemos. Sin embargo, y usted lector se preguntará: “¿que tiene que hacer ese tema ahí?”, la respuesta es muy sencilla, y es que aunque el tema se llama calidad en el servicio y como comente anteriormente esta enfocado al servicio que damos hacia los clientes, la razón de ser de este punto se centra en que no necesariamente un cliente es alguien externo, alguien que se encuentra fuera de nuestra compañía, puede ser también alguien dentro de la organización y que no necesariamente esta lejos de nosotros, puede ser nuestro jefe, nuestros subordinados o hasta el que trabaja junto a nosotros y que ni si quiera nos hemos dado cuenta de eso. De ahí la importancia del capítulo dos, donde nos enfocaremos a puntos básicos en cuanto a formas de tratar a nuestro cliente, como poder obtener su satisfacción, que es una de las partes más difícil, pero que con la práctica constante haremos cada vez mejor. También dentro de este apartado mencionaremos resistencias que encontraremos al tratar a nuestros clientes, las etapas que nos encontraremos en un período de cambio y hasta el costo de perder a un cliente.

En el capítulo tercero, hablaremos de lo que son los agentes de cambio, cual es su perfil, cual es su labor en la empresa, como se van desempeñando, con esto lo que se quiere indicar es más que nada el proceder de las personas que vamos a analizar y que el lector de este libro se vaya familiarizando un poco con las personas que vamos a tratar en el siguiente capítulo.

También, se analiza en este mismo apartado, una secuencia, o mejor dicho, una serie de fases por las que pasan estas personas. Por último en este capítulo se dedicó una buena parte de errores que se cometen a nivel de gerente y que nos servirán para complementar en gran medida el caso práctico.

Para el capítulo cuarto, colocaremos el caso práctico, tomado de una institución financiera, este caso es real, y del cual el mismo autor aprendió muchísimas cosas que tal vez, sin la dedicación de esta obra no hubiera podido apreciar. Aquí tratamos de aplicar todo lo escrito en los tres anteriores capítulos.

En este capítulo colocamos en un inicio un organigrama así como un perfil de los puestos que se ven involucrados en esta área, posteriormente mostramos la situación que analizaremos a profundidad y punto por punto. Después, anotaremos las soluciones que a mi consideración son necesarias para el mejor desempeño del área. Y para finalizar el capítulo colocamos una perspectiva de como creo que va a trabajar el área si se llegan a modificar los problemas detectados.

En el capítulo cinco y último, colocaremos las conclusiones del trabajo realizado, anotando, tal vez algunas conclusiones generales acerca del tema, para concluir finalmente con los resultados particulares del caso analizado.

Podemos decir que el tema de liderazgo es un tema muy amplio y con esta tesis para nada queremos cubrirlo al 100 %, sin embargo, es una percepción de lo que un servidor apreciado a lo largo de tres años en la institución de la cual se presenta el caso práctico y creo en verdad, que a pesar de que muchos consideren este tema como algo árido y sin importancia, el liderazgo es y debe ser uno de los temas fundamentales en la administración, ya que el líder para mí muy particular punto de vista es el motor de un área una división y por que no, de la misma organización. Mary Albrith, en su libro “100 errores más comunes de la administración”, comenta que los líderes tienen gran relevancia, si tomamos en cuenta que casi la tercera parte de ellos se encuentran en grupos de negocios y son responsables de la efectividad de la organización, por lo que se hace necesario que sigan creciendo y desarrollando. Este segundo punto es muy importante “que sigan creciendo y desarrollando”, ya que son pocas las organizaciones que se preocupan por dar una capacitación integral a su materia laboral, si bien es cierto, muchas compañías tienen planes de capacitación para cada año, sin embargo, cuantos de estos planes están enfocados a que crezcan como personas, que sean más responsables, que tengan la habilidad de dirigir a la gente con la que cuentan, que sepan obtener simplemente los resultados que les piden. En verdad, yo creo que son pocas, siendo que les resultaría muy útil en estos tiempos de crisis en donde todos buscan como reducir costos, como no tener pérdidas o simplemente como subsistir, claro con esto no quiero decir, que planes para reducir estructuras, costos, etc. no sean necesarios, sin embargo, muchas veces la solución únicamente esta en tener gente capaz.

Actualmente, es de vital importancia, que la organización se adapte rápidamente. El entorno dinámico de la Economía, los negocios y las relaciones internacionales, así lo exigen. Muchas veces, por la misma dimensión tan amplia que posee una organización y por el burocratismo con el que algunas todavía cuentan, la toma de decisiones se hace demasiado lenta y con frecuencia de manera eficaz. Esto en muchas ocasiones también se debe a tener una plantilla de personal acostumbrado a no tomar alternativas de decisión, para anticiparse al cambio. Por eso en estos tiempos se requiere de gente joven que tenga esa iniciativa para emprender un camino más ágil hacia la toma de decisiones, sin embargo, se tiene el problema de que estos jóvenes, que pudieran tomar este camino, carecieran de la capacidad de autoadministrarse que se requiere para desempeñarse sin supervisión y autonomía. Es aquí donde inicia la labor de un buen gerente, en preparar a su gente para esta reacción ágil que debemos de tomar para prepararnos ante los cambios bruscos del medio.

CAPÍTULO I

1. Definiciones de Liderazgo:

David Hampton, da dos breves definiciones sobre liderazgo, la primera dice:

“La visión general o amplia que incluye la cuestión general de definir, formar y mantener el carácter y cultura propios de una organización”.¹

La segunda, define el liderazgo como “el proceso interpersonal en virtud del cual los gerentes influyen en los empleados para llevar a cabo metas establecidas de tareas”.²

Para Felipe González y González, el liderazgo tiene entre otras las siguientes características:

“

1. Establece estilos o modos de hacer política que puedan conllevar bastante riesgo, dentro de una autonomía muy considerable.
2. Sus medidas tienen fuerte impacto y son ampliamente apoyadas.
3. Un líder pone un nuevo piso No continúa simplemente con las políticas en curso.
4. Un líder no hace caso de las constricciones largamente vigentes, tampoco acepta los límites que se establecen.
5. Apuesta a que sus medidas son necesarias y a que pueden ser exitosas, aunque nadie le asegure el éxito.
6. Cambia el curso del desarrollo.
7. El impacto de las medidas y su éxito dependen de que los líderes logren un respaldo a sus decisiones.”³

Felipe González, nos dice, que un líder suele surgir en una situación de severa crisis, ya que generalmente son personas que les gusta afrontar riesgos y enfrentar las crisis con medidas drásticas, sobrepasando, si las circunstancias son muy duras, los límites establecidos. “Los líderes pueden intensificar el sentimiento de la crisis, al reforzar la percepción popular de lo que se ha perdido y lo que se puede perder y, como consecuencia, obtener un fuerte apoyo a decisiones valientes.”⁴

La empresa de consultoría de Capinte, S.C., comenta que “Los líderes deben ser personas que ayuden a desarrollar una nueva visión de lo que puede llegar a ser la organización, son factor básico para lograr los objetivos individuales, de las áreas y por supuesto el cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio.”⁵

¹ HAMPTON, David. Administración Pág. 469

² Ibid, Pág. 469

³ GONZÁLEZ Y GONZÁLEZ, Felipe. Istmo. Pág. 14

⁴ Ibid, Pág. 15

⁵ CAPINTE, S.C. Nuevas Tendencias de Liderazgo. Pág. 2

“El líder se caracteriza por un fuerte impulso de responsabilidad y terminación de la tarea, por el vigor y la persistencia en la obtención de las metas, por la osadía y la originalidad en la solución de problemas, por el deseo de tomar la iniciativa en situaciones sociales, por la seguridad en sí mismo y por la sensación de identidad personal, disposición a aceptar las consecuencias de la propia decisión y acción, por la tendencia a asimilar el estrés interpersonal, la disposición a tolerar la frustración y el retraso, la capacidad de influir en la conducta ajena y la de estructurar los sistemas de interacción social según el objetivo en cuestión.”⁶

2. Elementos que configuran la personalidad del Líder.

Para la empresa Capinte S.C. considera que actualmente un buen líder debe de contar con 6 elementos básicos o elementales para desempeñarse de una manera satisfactoria, siendo estos:

A. Visión.

Una idea clara de hacia donde quiere ir y la fuerza para lograrlo.

B. Pasión.

Lo sostiene la pasión por las promesas de la vida, pasión por su vocación y por un curso de acción

C. Integridad.

- Autoconocimiento de sus fuerzas y debilidades, qué desea y por qué
- Honestidad de pensamiento y acción. Firmeza e integridad profundas
- Madurez. Ha experimentado obediencia, ha sabido trabajar con otros y ha aprendido de otros

D. Confianza.

Sólo puede ganarse no adquirirse

E. Curiosidad.

Se preguntan acerca de todo. Quiere aprender todo lo que pueda. Está deseoso de descubrir

F. Reto

Desea recorrer nuevos riesgos. Disfruta experimentando. Intenta de nuevo. No se preocupa por el fracaso.

3. Estilos de Liderazgo.

Capinte define cinco estilos o tipos de liderazgo, estos estilos de liderazgo están muy enfocados al director o gerente de alguna área o empresa. En el capítulo cuarto se verán de un modo práctico estos tipos de liderazgo analizando cuales son los pros y los contras de estas formas de dirigir.

⁶ HAMPTON, David. Administración. Pág. 479

Alpinista.	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible con sus subordinados • Le agrada trabajar en equipo • Desprecia a los débiles • Desecha la competencia • Cambia de estrategias y mercados frecuentemente • Orientado a resultados • Enmascara su agresión bajo una máscara de cooperación • Le gusta correr riesgos calculados • Le fascina el cambio y desea influir en su proceso • Su interés personal es el desafío, la actividad competitiva • Se enfrenta al trabajo como si se tratara de un juego • El competir le emociona y proyecta su entusiasmo • Su meta es ser un vencedor, y su temor es perder.
Burócrata.	<p>Entre las conductas típicas encontraremos que son personas que se interesan por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los métodos utilizados actualmente • Actúan de acuerdo con las reglas • Su planeación estratégica se sitúa en el pasado • Es muy leal a la organización • Esta orientado a los procedimientos • Se ocupa demasiado de los detalles • Aborrece la ambigüedad, quiere todo por escrito • Sus subordinados no tienen iniciativa • Se autoevalúa en función de lo bien que controla el sistema • Considera el cambio como una amenaza, todo lo nuevo le enfada • Cuando se va, la organización tiene problemas para adaptarse, pues esta reglamentada en exceso. • En pocas palabras desempeña sólo la función administrativa, no se orienta hacia los resultados, ni sabe como producir; difícilmente cambia de empresa.

De Choque.	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre se hace lo que él dice • Sus subordinados sólo siguen sus instrucciones • El subordinado trata de agraderle • Es incapaz de crear y mantener un equipo • Establece distingos, privilegios y comparaciones crea un ambiente de rivalidad entre los subordinados, pues cada quien quiere sobresalir ante el jefe • Su objetivo es el poder • Sus subordinados son muy dependientes • Fomenta la hostilidad y debilita la comunidad • Por ser desconfiado, es incapaz de trabajar en equipo • Nunca se compromete • No es consciente de que esta pasando por encima de la gente • Tiene dificultades para motivar a su gente. • En resumen, las reacciones aplastantes (intimidantes) del lider cuando se le contradice, contiene el impetu de la gente y matan el interés por participar.
Manipulador.	<ul style="list-style-type: none"> • Su objetivo es ver a sus subordinados como objetos para ser utilizados según las circunstancias • Avanza mediante la astucia y la política • Manipula a sus subordinados • Suele mentir, piensa que el fin justifica a los medios • Siempre busca la lealtad a su persona • En ocasiones recurre al chantaje y al soborno • Finge ser razonable y cooperativo, sólo en beneficio propio • Controla su carácter mejor que los demás • Su desarrollo en ocasiones se basa en el despido, no en consideraciones humanas • Busca el conflicto entre la gente • Colecciona errores de los subordinados para reprochárselos en el momento

	<p>preciso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En conclusión se concentra en ganar los retos usando estrategias de poder, siempre manipulando; puede ser cooperativo solo cuando ve que es para su ventaja.
Navegador.	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones temporales sin concluir; • Desarrolla ideas fantásticas, y le molesta resolver los detalles de los mismos • Cambia la dirección de sus decisiones con demasiada frecuencia • Trabajar bajo presión es la única manera de obtener resultados, según él • Le encanta el ambiente de urgencia y que sus colaboradores traten de salir de la crisis que él creó • Hace que todos estén preocupados pero la organización no va a ninguna parte • La organización cambia constantemente de dirección • Sus subordinados han aprendido que no hay que tomarlo demasiado en serio • Ninguna tarea que él delegue lleva la intención de que se realice realmente; dentro de muy poco tiempo cambiará de parecer. • Es decir le gusta un ambiente de urgencia y el proceso creativo debe llevarse a cabo bajo presión.
Ausente.	<ul style="list-style-type: none"> • Participa activamente en su comunidad, en cámaras y asociaciones. A veces hasta resulta que es presidente de alguna de ellas • Es consejero de muchas empresas, lo cual multiplica sus fuentes de ingreso • Es buscado frecuentemente para dictar conferencias y discursos • Guarda gran distancia entre él y los suyos • Nunca esta en la empresa • No esta disponible para discutir asuntos de la empresa

	<ul style="list-style-type: none"> • Deja de interesarse en los detalles • Abusa de la delegación • Se compromete a participar en eventos sin antes consultar su carga de trabajo • No mantiene contacto directo y estrecho con sus subordinados • Desconoce los problemas internos de la empresa • No es detallista es mas bien conceptual • Establece distancias • Es tan buen líder que comienza a involucrarse en demasiados compromisos, abandonando a sus subordinados; nunca esta disponible cuando se le necesita.
--	--

Adicionalmente, tenemos que por las décadas de 1950 y 1960, se realizó un estudio por parte de la Universidad de Michigan, donde se distinguieron dos tipos de conducto en cuanto al liderazgo. La primera se orientaba esencialmente a la tarea y el otro a las personas.

El líder orientado a las tareas tendía a asignar las labores al grupo, explicar los procedimientos de trabajo por seguir, recalcando la necesidad de cumplir con los plazos, haciendo hincapié en la competencia o en el desempeño anterior y dejando que todos sepan exactamente lo que se espera de ellos, es decir, la esencia de este estilo de liderazgo es su preocupación excesiva por el trabajo y su ejecución.

En cuanto al líder orientado a las personas tiende a escuchar a los miembros del grupo, ser amistoso y accesible, ayudar a los subordinados en sus problemas personales y en defender a los integrantes del grupo.

En cuanto ha estos dos estilos, podemos decir, que el primero esta totalmente orientado a buscar una mayor productividad, mientras que el segundo busca aumentar la satisfacción de las personas, además de acrecentar la cohesión del grupo.

3.1 Teoría de las contingencias.

Para Fred Fiedler, en su teoría de contingencias, indica que estas dos variantes o estilos de liderazgo se deben intercalar de acuerdo a la situación que se esté viviendo, es decir, para él, el éxito de los estilos de liderazgo depende de qué estilo se aplique a la situación apropiada. El liderazgo orientado en las tareas se debe aplicar cuando las situaciones son muy favorables o desfavorables para el líder, mientras que el orientado a las personas se aconseja cuando las situaciones tienen una dificultad intermedia. Todo esto se encuentra ejemplificado en la figura número uno que se muestra más adelante.

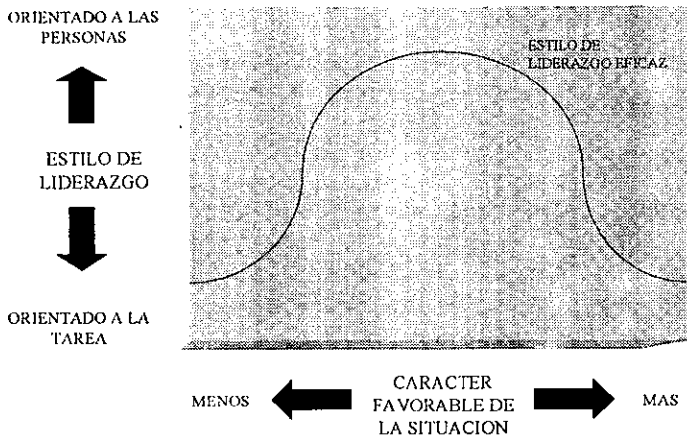


Fig. 1. Teoría de contingencias de Fred Fiedler

Como complemento a este estudio, surgieron dos teorías más, la primera llamada Modelo situacional de Hersey y Blanchard y la segunda la Rejilla o Grid gerencial de Robert Blake y Jane Mouton.

3.2. Modelo Situacional.

En la teoría situacional añade un aspecto no contemplado por el autor anterior, éste aspecto es, cómo el comportamiento del líder debería adaptarse para que se ajuste al grado de desarrollo de los subordinados, adicionando la variante de la madurez. Entendiendo por madurez, en este caso, la capacidad y disposición de los individuos a asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta. Estas variables de la madurez deberían considerarse exclusivamente en relación con determinada tarea que debe efectuarse. Por consiguiente el punto a seguir, será, las distintas mezclas de comportamiento orientado a la tarea y a las relaciones que requiere el líder utilizar ante los cambios de madurez y los diversos aspectos del trabajo de los subordinados.

La figura 2 muestra como Hersey y Blanchard describen su modelo, llamado también conducta de relaciones, el cual se compone de cuatro estilos de liderazgo: S1 a S4, que indican una combinación de comportamiento orientado a la tarea con comportamiento orientado a las personas. Cada estilo es idóneo para un nivel final de madurez de los seguidores o subordinados, estos se encuentran representados por las: M1 a M4. Dándonos los cuatro estilos de liderazgo para estos autores que son:

Imposición; Convencimiento; Participación y Delegación. En donde el primero es un estilo dedicado mas a la tarea y menos a las relaciones y por consiguiente el último será mas dedicado a las relaciones y menos a las tareas.

Podremos decir que el primer nivel, el de imposición (S1), esta centrado en dar instrucciones concretas de trabajo, Hersey y Blanchard, definen también este estilo como “ordenar”, para empleados que no están dispuestos ni son capaces de asumir la responsabilidad de asumir algo que requiera dirección y calidad, es decir que tienen un nivel de madurez bajo (M1)

Para la fase de convencimiento (S2), también llamada “de venta” esta orientada para quienes no pueden pero quieren asumir una responsabilidad (M2). El comportamiento de apoyo, por parte del lider refuerza su disposición y entusiasmo.

La participación (S3), es decir cuando el comportamiento esta poco orientado a las tareas, es el idóneo para aquellos que pueden pero no quieren asumir la responsabilidad (M3). Esta actitud negativa por parte de los subordinados puede provenir de inseguridades o de un problema de motivación, esta falta de disposición requerirá de un mejoramiento en los canales de comunicación y una comprensión empática por parte de sus líderes para suavizar los malos entendidos y mejorar su accionar.

La cuarta y última etapa, la de delegación (S4), esta poco orientada a la tarea y a las relaciones y funciona para aquellos que pueden y quieren asumir las responsabilidades. La competencia y seguridad de los subordinados disminuyen la necesidad de dirección y apoyo.

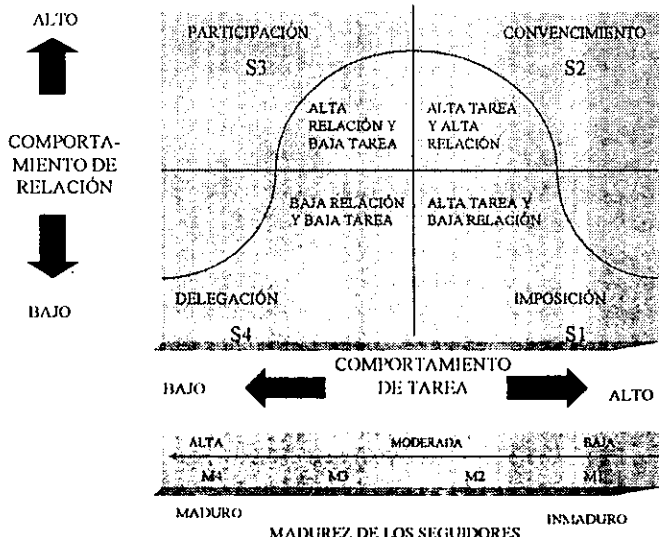


Fig. 2. LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

3.3. La Rejilla o Grid gerencial.

“Los autores de esta teoría, Blake y Mounton, nos dicen que un buen líder siempre alcanza un equilibrio entre las profundas preocupaciones concernientes a los empleados y la producción. No abandona ni disminuye el interés, y posiblemente los esfuerzos, para brindar un alto grado de soporte socioemocional a los subordinados, cambia de táctica cuando así se requiera para implantar este aspecto de liderazgo orientado a las personas por considerarlo una actitud siempre conveniente. Tampoco abandona su interés o esfuerzo por los resultados de la producción en ninguna circunstancia; se limita a cambiar de táctica para adaptar una preocupación constante por ese aspecto del liderazgo orientado a la tarea.”⁷

Robert Blake y Jane Mounton, en resumidas cuentas, lo que nos quieren decir es que, los líderes que se orientan a las personas y las tareas de manera intensa, tienden a obtener mayor productividad y satisfacción del grupo que los que se preocupan menos por las personas o las tareas.

El modelo de estas personas, consiste en un cuadro dividido por 81 casillas en donde se clasifica a los líderes, de acuerdo a mediciones y evaluaciones sobre sus ideas y opiniones respecto a la función directiva, la idea de esto ocupar la posición o casilla 9,9 que representaría obviamente al mejor líder.

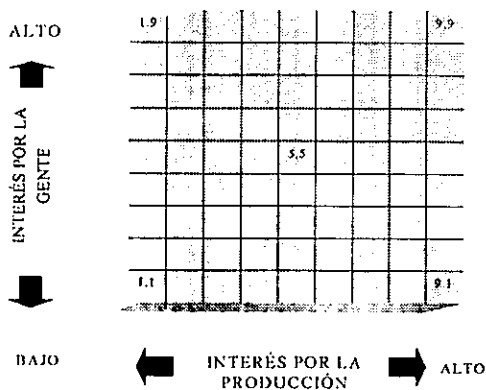


FIG. 3. LA REJILLA GERENCIAL.

⁷ Ibid. Pág. 498

En el cuadro mostrado anteriormente, marcamos únicamente cinco celdas, que nos muestran como ejemplo algunos de los estilos que se encuentran contenidos en esta grid gerencial y las características de estos estilos son las siguientes:

1.1.Administración empobrecida. La realización de un esfuerzo mínimo por cumplir con la carga de trabajo es apropiada para mantener la permanencia a la organización.

1.9. Administración al estilo Contry Club. La atención cuidadosa a las necesidades

de relaciones satisfactorias por parte del personal da origen a un ambiente amistoso y agradable en la organización y a un ritmo adecuado en el trabajo.

9.1.Obediencia a la autoridad. La obediencia en las operaciones proviene de la organización de las condiciones de trabajo de manera que haya una mínima interferencia de los elementos humanos.

5.5.Administración del hombre de Empresa. Un buen desempeño de la organización es posible al conseguir un equilibrio entre la necesidad de hacer el trabajo y la de conservar la moral del personal en un nivel satisfactorio.

9.9.Administración de equipos. La realización del trabajo se logra con personas comprometidas; la interdependencia a través de un "interés común" en los objetivos de la organización produce relaciones de confianza y respeto.

Adicionalmente, Blake y Mounton, nos dan diez principios que según ellos son decisivos para un liderazgo eficaz, siendo estos:

1. La realización a través de la participación es la motivación que da dirección a la actividad humana y apoya la productividad.
2. La comunicación abierta es indispensable para el ejercicio del yo y de la responsabilidad compartida.
3. La aceptación de otros como personas capaces de alcanzar los niveles de excelencia favorecen la confianza y el respeto.
4. La participación compartida en la solución de problemas y en la toma de decisiones estimula la participación y el compromiso activos, la productividad y el pensamiento creativo.
5. Los conflictos se resuelven confrontando directamente las causas, con conocimiento y acuerdo como base del esfuerzo de cooperación.
6. El acuerdo mutuo es el fundamento más fuerte de la supervisión.
7. Una interacción eficaz entre el jefe y el subordinado mejora la sinergia.
8. La administración se lleva a cabo por objetivos.
9. Los miembros de la organización que cooperan son interdependientes en el apoyo mutuo que se dan unos a otros.
10. El aprendizaje en la experiencia laboral se realiza mediante la crítica y la retroalimentación.^{**}

Estos son los diez principios que proponen Blake y Mounton, para que al ser practicados correctamente los líderes puedan avanzar de la casilla 1.1 hasta

* Ibid. Pág. 497-498

conseguir la más alta puntuación, la casilla 9.9. que se ubique con un amplio interés en la producción y en la gente, llegando así a la finalidad del modelo que es estar orientados de manera intensa a esas dos variables y desempeñarse de manera eficaz.

4. Fundamentos del Nuevo Lider.

<p>1. El líder mismo</p>	<p>1. Las Actitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacia sí mismo • Hacia la vida • Hacia la gente • Hacia el trabajo • Hacia el aprendizaje • Hacia el cambio • Hacia el futuro
<p>2. Los Conocimientos del Líder</p> <ul style="list-style-type: none"> • De sí mismo • De su trabajo • De su organización • De su especialidad • De la humanidad • Del mundo 	<p>1. Las Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Equipo integrado • Decisiones • Relaciones efectivas • Innovación

QUERER HACER

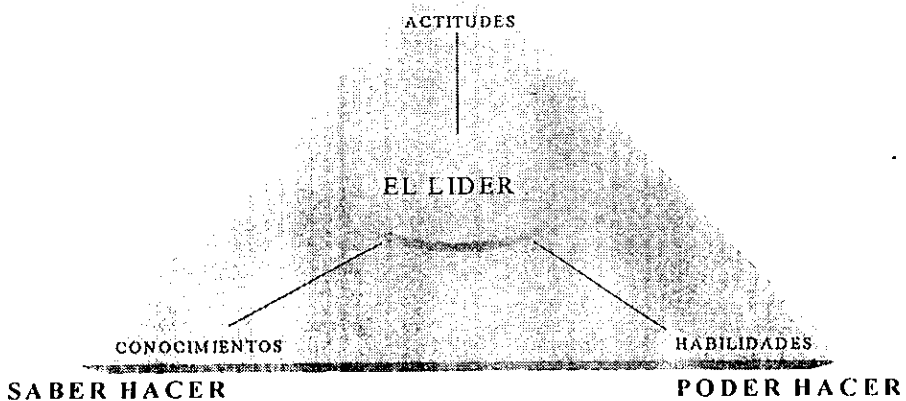


Fig. 4.FUNDAMENTOS DEL LIDER.

Los cuatro fundamentos que debe tener el líder de la actualidad desembocan en el triángulo presentado en la fig. 4. Donde nos indica que todo buen líder debe saber hacer, esto básicamente el pilar serán los conocimientos que posea. El segundo vértice nos habla del poder hacer y esto se refiere a las habilidades con las que cuente para realizar las cosas, por último el vértice superior se refiere al querer hacer, tal vez, para algunos este sea el factor más importante ya que, se puede tener todo el potencial y perfil de un líder pero sino no se tiene la actitud para enfrentar toda esta toma de decisiones jamás logrará el éxito que se esta buscando.

Este líder o pensador estratégico, es una persona con visión y plena claridad de saber hacia donde se dirige la empresa, pero no solo eso, tiene precisión de las metas tangibles e intangibles que puede desarrollar tanto la Empresa como su área; planea adecuadamente los recursos para el logro de metas, involucrando al personal clave en el desarrollo de las mismas; administra en forma adecuada los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros de acuerdo a los estándares de calidad y conoce plenamente a sus recursos humanos, mismos que los mantiene en un alto nivel de motivación, calidad, desarrollo y sabe en que momentos pueden intervenir de acuerdo a sus niveles de conocimientos, habilidades y actitudes.

CAPÍTULO II

1. Calidad.

1.1. Diversos puntos de vista de la Calidad.

Uno de los factores preponderantes en estos últimos tiempos en materia de administración es la calidad, que ha sido explicada por gran cantidad de autores en distintos libros, este concepto es definido en el diccionario como las cualidades de una persona o cosa, es decir el conjunto de características que nos pueden llevar a ser mejores día a día.

1.1.1. Philip B. Crosby, nos da cuatro principios absolutos con los cuales define la palabra calidad:

A. Calidad se define como cumplir con los requisitos.

El primer paso a seguir en este principio absoluto, para buscar el mejoramiento se alcanzará cuando todo el mundo realice las cosas bien desde la primera vez. En muchas ocasiones "la causa no está en la falta de la técnica del proceso o los procedimientos; no se trata tampoco de la falta de conocimiento acerca de cómo hacer las cosas, ni es la falta de deseo de los trabajadores para poner orden en sus vidas productivas. La causa es la definición de la dirección sobre lo que es la calidad: "lo bueno"."¹ Si por el contrario se define calidad como cumplir con los requisitos da concepto más tangible y fácil de comprender.

B. El sistema de la calidad es la prevención.

Estamos acostumbrados a realizar comprobaciones, inspecciones, pruebas, etc. siempre que algo malo ocurrió, lo que nos origina normalmente, un retrabajo, mayor costo y por supuesto pérdida de tiempo. El secreto de la prevención se basa en observar el proceso y determinar las posibles causas de error, analizando cada una de las partes que compone el proceso y poder eliminar la falla.

C. El estándar de realización es cero defectos.

Este estándar es el que permitirá a una compañía progresar, en donde la compañía deberá fomentar que todas y cada una de las tareas y actividades que se realicen se hagan bien, buscando constantemente los cero defectos.

"Los errores son causados por dos factores: falta de conocimiento y falta de atención. El conocimiento puede medirse y las deficiencias se corrigen a través de medios comprobados. En cambio la falta de atención deberá de corregirse por la propia persona, a través de una reevaluación concienzuda de sus valores morales. La falta de atención constituye un problema de actitudes. La persona que se compromete a vigilar cada detalle y a evitar con cuidado los errores, está dando un paso enorme hacia la fijación de la meta de Cero Defectos en todas las cosas".²

¹ CROSBY, Philip B. Calidad sin Lágrimas. Pág. 72.

² Ibid Pág. 93.

D. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

La mejor medida es la misma que para todo lo demás: el dinero. El costo de la calidad lo podemos dividir en dos áreas: el precio del incumplimiento y el precio del cumplimiento. El primero lo constituyen todos los gastos realizados en hacer las cosas mal. Si se sumara esto equivaldría al “veinte por ciento de las ventas de una compañía manufacturera y el treinta y cinco por ciento de los costos de operación de las empresas de servicios”.³ Mientras que el precio del cumplimiento es lo que hay que gastar para que las cosas resulten bien.

1.1.2. W. Edwards Deming, contribuyó con su “reacción en cadena”(fig.5), en donde la parte primordial consiste en mejorar la calidad mediante el uso del control estadístico de los procesos.

Reacción en la Cadena de Deming

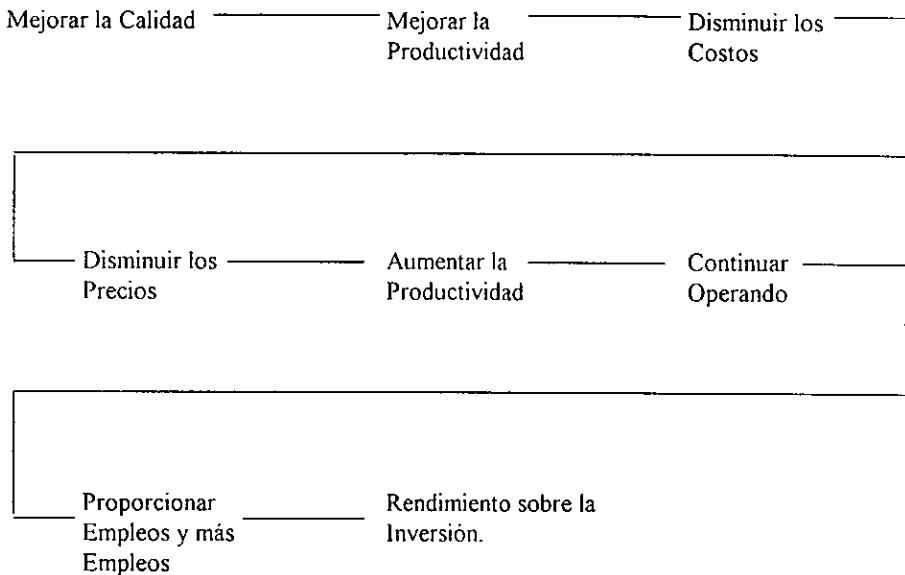


Fig. 5:Reacción en Cadena de Deming.

El objetivo principal de ésta filosofía es el de aumentar la productividad en base a la reducción planeada de la variación. Según Edward Deming la productividad aumenta conforme disminuye la variabilidad y como todas las cosas

³ Ibid Pág. 97.

varian es necesario utilizar métodos estadísticos para controlar el proceso del trabajo.

1.1.3. Para Kaoru Ishikawa uno de los principales exponentes de la calidad total en el Japón, menciona que para el control de la calidad es necesario “desarrollar, diseñar, manufacturar, y mantener un producto de calidad que sea más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.⁴ Todo esto se lograra en base al esfuerzo conjunto de todo el personal de la empresa que promuevan y participen en el control de la calidad, yendo de punta a punta en el organigrama de la organización.

Ishikawa, considera que para la aplicación de la calidad total se requiere aplicar tres principios fundamentales:

- A. Entender las características de calidad reales.
- B. Fijar métodos para medirlas y probarlas, esta tarea es tan difícil que, al final, probablemente se recurra a una prueba sensorial (cinco sentidos).
- C. Descubrir las características de calidad sustitutas y entender correctamente la relación entre éstas y las características de calidad reales.

Todo esto lo representa Ishikawa en su “Diagrama de Espina de Pescado (fig. 6)” que permite de una manera más sencilla la relación que existe entre las características reales y las sustitutas.

Diagrama de Espina de Pescado.

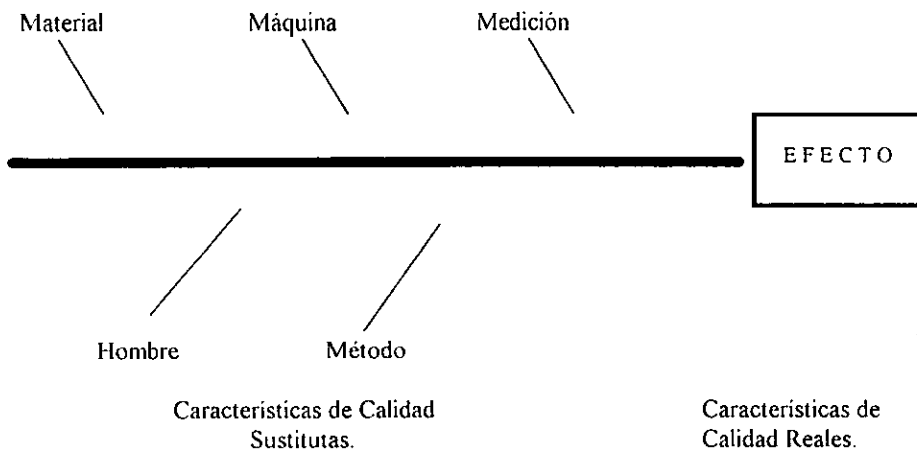


Fig. 6: Diagrama de Espina de Pescado.

⁴ ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es Control de Calidad?. Pág. 40.

Analizando un poco más este esquema encontramos dos grandes partes:

*. Características reales: por las cuales entendemos todos aquellos requisitos necesarios que el producto debe contener para lograr una satisfacción completa al cliente.

*. Características sustitutas: son todas aquellas características necesarias para alcanzar la calidad real del producto.

El procedimiento a seguir, será el siguiente:

1° Se deben determinar cuales son las características de calidad reales.

2° Analizar y resolver los problemas de como medir tales características

3° Fijar normas de calidad para el producto.

4° Escoger características de calidad sustitutas.

5° establecer alguna relación entre ambas características de manera estadística y análisis de calidad. (solo de esta manera se podrá ver hasta que punto nos podemos valer de las características sustitutas para alcanzar las reales).

En resumen, este proceso debe realizarse derecha a izquierda, dando preferencia obviamente a las inquietudes y necesidades del cliente y en base a esto delimitar las características reales, fijar normas de calidad para finalmente enfocarnos a las características sustitutas que no servirán para desarrollarlo adecuadamente.

De las aportaciones de los tres autores anteriores, podemos mezclarlas y sacar tres variantes de gran importancia para las empresas, elaborando una idea más completa acerca de lo que es calidad.

La calidad es una estrategia básica, que se debe seguir sobretodo en estos tiempos de gran competencia, comenzando por analizar las características reales (efecto) y en base a esto plantear todos los esquemas de medición de los procesos que llevamos a cabo para la consecución de los bienes y servicios que estamos dando, estableciendo programas de prevención adecuados de manera que los realicemos cada día mejor con el objetivo de llegar al día de cero defectos y que controlando las variaciones con un método estadístico correcto se pueda ir aumentando la productividad de la empresa.

Nos enfocaremos a la primera parte de esta definición, la relacionada con el efecto, que obviamente va muy de la mano con el cumplimiento de las necesidades que tienen los clientes, lo que nos lleva a una calidad en el servicio que es nuestro siguiente punto.

2. Calidad en el Servicio.

Comenzaremos hablando del servicio, cuyo principal objetivo son los clientes, y lo podemos definir de la siguiente manera: “El servicio es el hecho de identificar, responder y satisfacer de manera eficaz las necesidades aparentes y encubiertas de los clientes”⁵.

Para dar un servicio de calidad excelente, es preciso dar un servicio que cumpla por encima de las expectativas del cliente. Aquí podemos decir, que el servicio lo define el personal de la empresa, sin embargo la satisfacción al cliente la define él mismo.

Al concentrarse en la satisfacción y aprendiendo cómo se da ésta, se evitará la extenuación y el agotamiento, se creará confianza y se estimulará más satisfacción para los clientes y para el personal que tiene contacto con ellos.

Podemos mencionar que, dentro de la satisfacción al cliente existen dos dimensiones a saber: la dimensión de procedimiento y la dimensión personal.

La dimensión de procedimiento o el elemento técnico, se refiere básicamente a una tarea, sistema o procedimiento específico.

La dimensión personal del servicio, es la manera como el personal de la empresa se relaciona con los clientes al mismo tiempo que desarrolla el procedimiento. Este elemento personal es común en todos los trabajos de servicio a diferencia del elemento técnico que variará de acuerdo con el trabajo que se realice.

Es claro que ninguno puede remplazar al otro los dos son necesarios, sin embargo, procurando que la dimensión técnica sea aceptable, una excelente dimensión personal añade una diferencia abismal.

“La satisfacción del cliente proporciona ingresos y no genera gastos. Da resultados en muchas formas, lo primero es retener al cliente durante largo tiempo. Muchas empresas saben lo que cuesta adquirir un cliente, pero no lo que cuesta perder a uno de ellos. En realidad, adquirir un cliente tiene un costo cinco o seis veces mayor que el de tener negocios con un cliente actual o antiguo”⁶.

Para validar el párrafo anterior, tomaremos el caso de una empresa hipotética y una fórmula que nos proporciona la U.S. Office of Consumer Affairs, donde nos muestra claramente el costo por el mal servicio.

⁵ Advanced Learning Technologies S.C. Calidad en el servicio. Pág. 3.

⁶ Ibid Pág. 8

COSTO DEL MAL SERVICIO

Costo de lo Clientes Perdidos

A. Ingresos Anuales	\$	10,000,000
B. Número total de Clientes	=	2,500
C. Porcentaje de Clientes Descontentos	%	.25
D. Número de Clientes Descontentos (C x B)	=	625
E. Porcentaje de Clientes que quizá se pierdan	%	70
F. Número de Clientes que se perderán (D x E / 100)	=	437.5
G. Promedio de Ingresos por Cliente (A / B)	\$	4,000
H. Ingresos perdidos por no-satisfacción del cliente (F x G)	\$	(1,750,000)

Costo de Pérdida de Oportunidades

I. Número de personas a quienes comunican los clientes perdidos su descontento (F x 10)	=	4,375
J. Número de posibles clientes que comprarán en otra parte debido a la mala opinión propagada (suponga que uno de cada 50 lo hará, por tanto (I x 0.02)	=	87.5
K. Pérdida potencial de ingresos (J x G)	\$	(350,000)

Costo de Reemplazo de Clientes Perdidos

L. Costo de adquisición de clientes (66% x A)	\$	6,600,000
M. Costo promedio por cliente (L / B)	\$	2,640
N. Costo de reemplazar los clientes perdidos (M x 5)	\$	(13,200)

Costo Total

O. Costo total anual (H+K+N)	\$	(2,113,200)
P. Costo total para 10 años, tiempo en que los clientes Permanecen como tales (O x 10)	\$	(21,132,000)

Por consiguiente el dar un servicio excelente conlleva el satisfacer las necesidades de los clientes. Esto significa que las personas de servicio deben estar capacitadas para anticiparse e identificar las necesidades antes de satisfacerlas y poder así cautivar a nuestros clientes evitando los costos arriba mencionados. Esto nos lleva a la necesidad un cambio, para mejorarnos perfeccionarnos, sin embargo, esas modificaciones no siempre son bien recibidas por el personal de la empresa y ese será el siguiente punto a tratar.

3. Necesidad de Cambio.

“Existe el mito popular de que los seres humanos siempre se resisten al cambio. Esta creencia desafía a la historia, pues los humanos siempre han sido los más adaptables de los animales. De hecho algunos cambios son recibidos a menudo con beneplácito pues

producen entusiasmo. A pocas personas les gusta trabajar en organizaciones donde nunca ocurre nada distinto. Sin embargo, al mismo tiempo conocemos situaciones en que ha habido resistencia al cambio, el cual ha sido más difícil de realizar debido a esta oposición.”¹

Uno de los primeros pasos entonces será determinar el tipo de cambio que se ha de dar. Para esto, manejaremos dos clases de cambio, el incremental y el fundamental.

- A) Incremental. Incluye cambios en cuanto a métodos y procesos de trabajo; distribución de las áreas de trabajo; lanzamientos de nuevos productos, así como otras situaciones en las que la mayoría de la gente vería que no hay un cambio radical del estado anterior al nuevo. Se avanza por medio de la evolución y no mediante la revolución. Muchas clases de cambio incremental no causan resistencia en absoluto, a menos que ese cambio signifique que algunas relaciones informales puedan perderse si un cambio en la estructura de la organización lleva a la gente a trasladarse de un sitio a otro.
- B) Fundamental. Tiene un impacto evidente sobre la organización. Si se logra el éxito, la diferencia será notable dentro y fuera de la empresa. Estos cambios afectan dramáticamente las operaciones futuras de la organización y con frecuencia implican trastornos importantes. A diferencia del incremental este cambio puede ocasionar temores bien fundamentados de perder el empleo o de que se les haga responsables de otra tarea.

En los dos tipos de cambio existen otros dos factores que se deben considerar y que afectan el enfoque que se emplea para realizar el cambio.

- A) Urgencia. Cuanto mayor sea la urgencia, menos tranquila podrá ser la manera en que enfoquemos el cambio. Éste no ocurre hasta que es real la nueva situación.
- B) Resistencia. Obviamente va en relación al deseo de cambio. También es importante dónde se da la resistencia. Las causas de la resistencia pueden ser incluso personales o es posible que se de por que no todos se dan cuenta de la necesidad de cambio. Entre las posibles resistencias tenemos:
 - *) Amenazas Reales: que afectan la posición o el prestigio personal, o que alteran lo que consideran valioso en su trabajo, tal vez sean amenazas reales aunque sean intangibles.
 - *) Cambio Impuesto: En la mayoría de los casos los cambios se imponen sin tomar en cuenta la opinión de la persona. Lo que ocasiona esto es que tal vez las cabezas tengan una idea clara de lo acertado de la transformación, pero ¿la tienen todos los demás?.
 - *) Creencia de que algo se ha pasado por alto: La gente en ocasiones piense que se han pasado por alto aspectos importantes y que el cambio provocara daños. Las objeciones “técnicas” pueden estar bien fundadas o quizá sean engañosas. A menudo la planeación del cambio es poco sólida y se descuidan las cosas.

¹ HUSSEY, David E. Como Administrar el Cambio en la Organización. Pág. 27.

*) La mente y el corazón: La sensibilidad, la lealtad, el deseo de continuar con el pasado, todo esto puede provocar una resistencia al cambio aun cuando la gente parezca aceptar éste.

B1) Factores que pueden reducir la Resistencia:

*) Participación: Con ella se pueden disipar dudas y permitir que los afectados reconozcan los beneficios. El cambio resultará mejor planeado, pues quienes lo conocen participan en su realización, o quizá la gente piense que se ha planeado mejor porque se contó con su colaboración.

*) Comunicación: Ayuda a disminuir la resistencia, al asegurar que las razones del cambio sean claras, que se entienda el grado de apremio y que todas las personas afectadas sepan que significa el proceso de transformación.

*) Capacitación: Muy pocas organizaciones tienen en cuenta qué nuevas necesidades en cuanto a habilidades, conocimientos y capacidades origina el cambio.

B2) Respuesta de quienes ponen en Práctica el Cambio: La respuesta de estas personas será distinta, y esto se debe a dos variantes principalmente, el compromiso con el cambio y el esfuerzo que ponga la(s) persona(s) clave(s). Arrojando cuatro tipos de respuestas:

- El Simulador: Es la persona que está de acuerdo con la estrategia, realizando un esfuerzo simbólico por hacer que esto funcione, fingiendo así una participación. El peligro estriba en que sólo se tomarían algunas de las medidas que llevarían a una puesta en práctica exitosa.
- El Disidente: Obra en contra activamente de la ejecución exitosa, en el peor de los casos saboteando el cambio, y en el mejor, no participando en su realización. Por desgracia, muchos disidentes actúan en secreto, ya sea que no expresen su oposición cuando se presenta la oportunidad o que nunca tengan la ocasión de hacerlo.
- El Líder: pone en práctica el cambio, cree en éste y realiza un considerable esfuerzo para asegurar su ejecución exitosa.
- El Partidario: Son los que hacen lo correcto porque tienen confianza en su líder, antes que confianza en el cambio mismo. Hacen todo lo posible para que el cambio resulte, pues desean que se les vea participando. El peligro es que quizá no adviertan las cosas menos evidentes y que es necesario hacer, como es el caso de la capacitación.

ESFUERZO DEL REALIZADOR CLAVE

COMPROMISO DEL REALIZADOR CON EL CAMBIO

FUERTE

SIMULADOR	LIDER
DISIDENTE	PARTIDARIO

DEBIL

Fig. 7. Respuestas de los Realizadores del Cambio.

La frecuencia del cambio no es lo mismo de antes, ya que durante miles de años las personas usaban el pasado para predecir el futuro, esto ya no es el caso, ninguno estamos aislados del cambio, estamos rodeados de él, vivimos con él y el dilema principal será como aceptarlo día a día, hora tras hora y minuto a minuto, por lo que adaptarse al cambio es parte natural de nuestro crecimiento. Sin embargo los cambios fundamentales de nuestros valores sociales pueden forzar hasta el punto de ruptura de nuestra adaptabilidad natural.

En las organizaciones, la estabilidad era uno de sus valores más importantes. Ahora el cambio rápido es la norma y esto afecta asuntos más importantes como el papel a desempeñar y la seguridad del trabajo.

Una reacción inicial es el rechazo al cambio totalmente, además tenemos que a medida que maduramos podemos ser menos adaptables al cambio, sobre todo si amenaza los métodos y procedimientos de trabajo que conocemos actuaremos más a la defensiva.

“Muchas organizaciones piden a su personal que se adapte y respete al cambio. No hay duda de que el personal participará en sus necesidades de cambio en una habilidad individual y organizacional importante. Desafortunadamente, muchas organizaciones en su afán por resolver problemas que trae a la par con el cambio de alguna manera y con frecuencia realiza reducciones presupuestales, pérdidas de trabajo y esto a su vez conduce a una baja productividad y desmoralización de la gente que queda.”²

Muchas veces, las empresas en su afán por enseñar nuevas técnicas a sus empleados, generalmente olvidan las habilidades con que éstos contribuyeron para alcanzar éxitos anteriores, ocasionando que la gente pierda su identificación, pertenencia a su trabajo y a ellos mismo. , en pocas palabras pierde ese amor por la camiseta, esto normalmente se refleja en malas actitudes, las cuales pueden ser reprimidas por los

² MCLUGAN, Patricia Haciéndose Cargo del Cambio. (video) Pág. 0

supervisores de una manera que lo único que ocasiona es que se desconecte más a la persona, cuando lo que se quiere buscar es su participación.

Uno de los dilemas más grandes para las organizaciones es que quieren cambiar a las personas con el simple hecho de aplicar algún programa, éstos por si solos no cambian a la persona, las personas son las que pueden cambiar a las personas, ya que el cambio es un asunto personal, es decir, en relación a lo que hago o siento.

El ciclo de cambio básicamente se compone de tres partes a saber: los inicios, la parte neutral y los finales. Sin embargo, estas tres partes no se dan en ese orden. Comienzan generalmente así:

Finales.

En esta fase dejamos atrás algo estable, conocido, vivimos una etapa de duelo tenemos que ser pacientes con nosotros mismos, ya que los hábitos y métodos de trabajos con que se venia operando tendrán que cambiar.

Dentro de la etapa de aceptación con la gente, es posible que encontremos un personal irritado, altamente susceptible, que demuestra bajo nivel de respeto. Es testarudo y cerrado para negociar. Se niega ante jerarquías principios y valores de los demás. No es sincero. Muestra desequilibrio ante las personas. Manifiesta hostilidad e ironía, generalmente es impaciente y se torna una persona difícil. Por lo general, esto tiene fundamento por algún motivo, que pudiera ser:

Alguien en la empresa le prometió algo que no fue cumplido,

Alguien en la empresa lastimo su ego o su integridad,

Su palabra fue puesta en duda

No le han mostrado la suficiente comprensión

Se ha dudado de su honradez u honestidad

Alguien en su empresa le ha hecho sentir poco importante o intrascendente

Le han hecho sentir que hay asuntos que son de mayor prioridad o interés que él

Suyo ó

No se le brinda ayuda y se siente impotente o ignorante.

Lo que se debe hacer en estos casos es detectar y resolver el problema con prontitud, si es posible, conviene incluso alentar las quejas para saber cual es el terreno que estamos pisando y que no sirva para poder superar esta etapa. Se dice que en estas situaciones hay que tratar de realizar un efecto boomerang, es decir, hay que demostrar preocupación, interés y deseo de ayuda, usando un lenguaje abierto y amistoso, evitando con esto ser descortés y agresivo, para recibir a cambio lo mismo.

Otro de los principales problemas que encontramos es cuando no se recibe reconocimiento y no se le hace sentir importante, la situación empeora, consiguiendo que la gente solo se limite a cumplir sus responsabilidades esperando salir lo antes posible, destruyéndose así, su sentido de responsabilidad y perdiéndose el interés. Ocasionando con esto que rehuya juntas, participe en otras actividades, olvide cosas y cometa errores.

Su trabajo se vuelve rutinario y mecánico e incluso puede ser destructivo, atacando incluso al sistema.

Entre las recomendaciones que se podrían hacer tenemos:

- A. Detectar y hacer consciencia de los síntomas
- B. Fijar prioridades y límites sobre lo que se debe hacer
- C. Dar mensajes positivos, tratando de convencer que su trabajo es importante
- D. Buscar cambios, como rotación de puestos.

Algo que debemos hacer para poder superar esta etapa es buscar la participación en estos nuevos cambios que se van dando, para que poco a poco nos desconectemos del proceso anterior y lo nuevo tenga una mayor aceptación, canalizando esa energía negativa hacia la siguiente etapa.

Neutra.

Algunos piensan que es la etapa más difícil del proceso ya que nos encontramos como suspendidos en el aire sin orientación sobre lo que era antes o lo que está por venir. En pocas palabras nos hemos desconectado del pasado y el futuro no lo conocemos lo suficiente para saber a dónde nos dirigimos. Existe pues, una necesidad urgente de tomar una decisión, pero la parte importante de la etapa neutral, es precisamente, ser neutral, aprender a vivir con la ambigüedad y aceptarla.

Una estrategia es recordar que no estamos solos y que en nuestro alrededor hay personas que están pasando también por el mismo proceso y por lo tanto viviendo por experiencias similares, para lo cual es importante compartir nuestras inquietudes y podernos ayudar unos a otros para dirigirnos al camino adecuado. Por eso también se aconseja en esta parte que se este uno calmado y no se preocupe para poder pensar con claridad sobre las decisiones que se van a tomar.

Inicios.

Una vez terminada la etapa anterior donde comenzamos a vislumbrar un poco el nuevo camino a seguir, nos dirigiremos a nuestro futuro, esa actitud que tomamos es la que determina que nos podemos adaptar al cambio, ya que lo único que estamos cambiando es nuestra estrecha y limitada autoimagen.

“el cambio es un proceso de finales y de principios mezclándose en una corriente sin final, justo como las vidas. Para ser productivos hay que ser dinámicos, estar siempre en movimiento mientras redefinimos nuestras organizaciones y a nosotros mismos”.³

En resumen diremos que nuestro mundo está cambiando más rápido que nunca para hacernos cargo del cambio debemos comprender que cada uno de nosotros, debe pasar por tres etapas distintas para acomodarnos al cambio.

³ Ibid. (vídeo) Pág. 0

En la etapa de los finales, necesitamos ser pacientes y sobreponernos a los procesos de duelo por el recuerdo de como eran las cosas antes.

En la etapa neutra debemos aprender a vivir en la incertidumbre y a evitar buscar soluciones muy especiales y únicas.

En el inicio debemos estar abiertos a los nuevos enfoques y a tratar de dirigir la energía negativa del cambio hacia resultados productivos para adaptarnos al cambio. Es importante verlo positivamente, no como algo a lo que debemos temer o resistirnos, sino como una oportunidad de automotivación, innovación y capacidad de decidir y actuar.

CAPÍTULO III

1. Estructura de los Agentes de Cambio.

1.1. Perfil de los Agentes de Cambio.

La característica preponderante para todo este tipo de agentes de cambio, es sin lugar a dudas, la imagen de éxito, sin ésta. será muy difícil implantar el nuevo esquema de trabajo.

La imagen de éxito nos sirve para reforzar las habilidades de comunicación, elevar la seguridad en el mismo grupo, además de aumentar la credibilidad.

En el párrafo anterior, hablamos de comunicación, por lo general, todos al hablar de esto nos imaginamos el intercambio verbal de ideas que tiene una o varias personas con una o varios receptores, sin embargo, la comunicación no verbal tiene una gran trascendencia en el éxito o el fracaso de una persona.

Dentro de este lenguaje no verbal tenemos en primera instancia: “ el arreglo, que es un lenguaje callado, y nos proporciona gran información sobre la persona, como lo es su personalidad tipo de vida y hasta su estado de ánimo. Saber que estamos bien presentados nos proporciona una seguridad inconsciente que proyectamos a los demás.”¹

Otras de las formas no verbales de comunicación, es el lenguaje corporal, este tipo de lenguaje es muy visceral, es decir, se expresa de manera inconsciente, este lenguaje no sabe mentir, por lo cual, el saber manejarlo y desifrarlo en los demás, nos proporciona una herramienta más para el éxito.

Se dice que el 85 % de la información se transmite no verbalmente, de ahí radicâ la importancia del lenguaje corporal, en cuanto a esta magia corporal, podríamos dividirla en cinco pasos a saber:

“

A. Entrada.

Es básica en todo intercambio de ideas, la llave del éxito en este paso será el creer y proyectar que es importante y que se tiene algo valioso que ofrecer.

B. Porte.

Es el punto de nuestro cuerpo donde estamos proyectando nuestra energía, por lo general, son los hombros, Aquí se nos aconseja, no encorvarnos y tratar de mantener una postura recta.

C. Empatía.

Que es sencillamente, ponerse en el lugar de la otra persona, para comprenderla y poder entrar en un ambiente de mayor confianza, con la otra parte. Hacerle saber que lo entendemos.

D. Saludo.

¹ CAPINTE. S.C. Agentes de Cambio Pág. 8

Este punto tal vez sea uno de los más importantes, ya que es donde podemos confirmar lo que hasta el momento hemos analizado de la persona. Entre los aspectos que debemos cuidar, principalmente son: el contacto visual, ofrecer la mano primero, tono muscular, firme, escuchar el nombre de la persona y una sonrisa. Esto tal vez parece algo muy simple, pero nos refleja entre otras cosas la seguridad y confianza que se tiene la persona, su estado de ánimo, su interés por el tema a tratar, etc. Que nos puede dar la pauta para la negociación que se tendrá con esa persona.

E. Postura al sentarse.

En este paso encontraremos una serie de detalles a seguir, dependiendo de la parte de la conversación que se este llevando a cabo.

Entre los detalles iniciales, esta el sentarse con la espalda bien recargada, conservar una postura asimétrica y colocarse frente a la persona con la que se va intercambiar la información.

Durante la plática, es conveniente mantener un contacto visual, tomar notas de lo clave, en donde se note que estamos poniendo el debido interés a la plática.

Al escuchar, hay que mantener el cuerpo abierto, es decir, antebrazos recargados sobre la mesa y manos visibles y tranquilas, evitando el cruce de brazos. En cuanto a los gestos, se deben realizar con las manos abiertas o hacia arriba, como dando una idea y nunca con gestos cerrados y con el dedo del apuntador para enfatizar. En pocas palabras, tenemos que cuidar de no crear un ambiente hostil o con falta de confianza que pueda obstaculizar nuestra negociación.²

2. Características del Consultor.

El consultor como parte de los agentes de cambio, debe ser una persona que cumpla con varios factores, que le sirvan para adaptarse al ambiente laboral que impere en el grupo de trabajo asignado a su cargo.

Esta persona en un principio debe ser creativo, al concentrarse en el cumplimiento de sus tareas y hacerse notar muy poco, sin llegar ha ser arrogante, ya que esto lo bloquea en su naturaleza creativa, esto nos lleva a decir que es una persona humilde, en el sentido de que va ha servir a los demás y no a aprovecharse de ellos, tal y como debe ser la administración, un servicio a la organización.

Decimos receptivo ya que debe dedicar gran parte a observar y escuchar lo que tiene que informarle las demás gentes y no simplemente imponerse con sus decisiones, realizando las cosas bien, sin mentira, en beneficio de la institución.

El consultor debe tener mente abierta y estar dispuesto a dar para poder recibir, esto lo que fomenta es un ambiente más saludable, donde tu nuevo equipo de trabajo dará más retroalimentación que nos conduzca al desarrollo y a la consecución de los objetivos

² CAPINTE, S.C. Agentes de Cambio Pág. 17

del proyecto, dentro de un ambiente de paz y seguridad, ya que sin esto ni el consultor más experimentado logrará el éxito. Dentro de este concepto es importante mencionar, que el consultor no nace sabiéndolo todo y debe de buscar de quien pueda aprender y evitar la práctica a ciegas para darle una panorámica más clara, convirtiéndola cada vez en una persona más apta para dirigir. puesto que para esto sólo las personas más maduras y desarrolladas podrán obtener frutos, son ellas que con disciplina y sinceridad no perderán el autocontrol y conseguirán más fácil el éxito.

Otro factor esencial, es la sensibilidad, que no es otra cosa más que sentimiento e influencia, que es necesaria para detectar los posibles obstáculos así como las oportunidades durante la fase de cambio. Cabe mencionarse que es de suma importancia este punto ya que la falta de sensibilidad puede ocasionar la pérdida del control en el manejo del grupo hasta llegar al punto de la humillación y el fracaso.

El consultor debe ser una persona astuta, ya que la práctica de la administración requiere de aprovechar el momento oportuno. Tendrá que aprovecharse de sus fuerzas internas para librarse del peligro y las dificultades; para poder actuar libremente conforme lo desee. Mientras la presteza atrae la buena fortuna, la tardanza da lugar al fracaso. Asociarse con la gente correcta y hacer uso de su fortaleza, es otra buena técnica a seguir.

Por último mencionaremos la lealtad, siendo sincero la gente confiará en uno, consiguiendo la protección de los de arriba y el servicio de los de abajo. En pocas palabras, la lealtad puede llevarnos a la eficiencia y a un trabajo bien hecho.

3. Camino a Seguir.

La instalación del proyecto, lleva consigo muchas fases, mencionadas a detalle en el punto anterior, y de las cuales vamos a retomar la parte de instalación.

En este apartado yo les quiero mencionar las fases o el cambio que se enfrenta el consultor en su afán por conseguir las metas que le fueron fijadas, así como las trampas (obstáculos) que se encuentra en su travesía.

Para una mayor facilidad, he diseñado un esquema del proceso o las etapas que se van dando. Dichas etapas no siempre se dan de la misma manera, lo que hace, tal vez, más interesante el proyecto.

Las etapas de este camino las podremos definir como sigue:

3.1. Análisis de la Situación.

Como en toda instalación de proyecto, uno de los primeros pasos que debe seguir el consultor es detectar cuales son las oportunidades y las amenazas que se encuentran en el área o departamento donde va a desempeñar su trabajo, de ahí que

una de las primeras acciones que debe seguir es, esperar, con esto queremos decir, que debe de sacar a flote sus características de ser abierto, tranquilo, alerta, sincero y formal, para obtener la mayor información posible sobre el ambiente laboral que impera en esa sección y saber así cual será su camino a seguir.

Obviamente, antes que nada, hay que tener un propósito firme y debe operar con fortaleza en la mente para que sea impartido con mucha energía y sinceridad, es decir, debemos estar convencidos de que, lo que traemos, es correcto y lleva consigo buenos resultados para todos.

Una vez conocidos estos dos puntos, se elige el camino, en donde quisiéramos que siempre, fuera un camino de paz, ya que esto nos lleva a la armonía y las organizaciones progresan através de ese camino. Sin embargo, en ocasiones se encuentra una resistencia al cambio, que se traduce en combatividad, es entonces cuando debemos de emplear otras tácticas, de convencimiento, tratando de que se logre el cambio sin llegar a requerir el uso de castigos o medidas autoritarias que puedan lesionar los canales de comunicación y retrasar el desarrollo del proyecto; ni tampoco siendo muy blando provocando la pérdida de control de la situación, con esto queremos decir que se debe aprovechar el momento oportuno y poder así convertir la oposición en sumisión, creando con esto la armonía.

Como algo adicional, cabe hacer mención, que el consultor debe estar completamente consciente de los problemas y obstáculos que se le presentaron, ya que si los olvida puede recaer nuevamente en estas desavenencias.

3.2. Integración.

Para el éxito en todo proyecto, es necesario crear un ambiente saludable, mediante la asociación con el personal, para contribuir a un desarrollo benéfico para ambas partes.

Este compañerismo y asimilación, deben de surgir de una manera espontánea por el carácter del consultor y no por su posición. La asimilación como técnica de administración, esta basada en la amabilidad y otros factores racionales, nunca en la emoción.

Este tipo de ambiente es el que mueve al consultor desarrollándose internamente, explotando al máximo su capacidad y logrando por ende, el desarrollo de las personas cercanas a él. Con esta condición es como el consultor puede ir sembrando la idea del cambio a los demás, y ellos de asimilarla de una buena manera, lo que ocasionará que muy pronto se consigan los objetivos realmente importantes.

Una vez conseguido la buena comunicación con el grupo, las cosas serán más fáciles, la instalación se dará con una mayor asimilación y aceptación que será la recompensa por el buen resultado de la integración que hubo en un inicio, sin embargo, el consultor no debe de dejar de ser firme y flexible, de manera de que lo que ahora es grande, crezca aún más.

Otro punto importante, es el mantenerse humilde, una vez que se consiguió el éxito de compaginar con los demás y sentir que la instalación se esta dando a pedir de boca, es natural que el consultor pueda perder un poco la realidad en que se encuentra y volverse soberbio, lo que ocasiona que la gente pierda un poco de respeto, al ver a su compañero de trabajo, vacío, irreverente e incluso perezoso; es entonces cuando debe de salir la experiencia del consultor y aterrizar nuevamente a la realidad que esta viviendo para que la situación favorable que tenía en sus manos no se torne desfavorable.

3.3. Supervisión.

Una vez implantado el nuevo concepto a seguir, es necesario darle una continuidad, para obtener los objetivos propuestos en un inicio, esta etapa le llamaremos supervisión, y debe dársele toda la importancia y seriedad posible, ya que constituye el núcleo o mejor dicho el corazón del proyecto, claro si esta es llevada en forma creativa y fomenta el desarrollo, venciendo a sus pasos los obstáculos que se les presentan.

En esta etapa de análisis, es importante plantearnos el avance que se haya tenido, además también, de como la gente ha asimilado los nuevos procesos. Muchas veces podemos ir al día con la agenda de labores, pero en términos de aprendizaje estamos atrasados, por lo que podemos decir que, el aprender demasiado aprisa, da por resultado una representativa regresión. De ahí radica la importancia de la supervisión, que, podríamos interpretarla, como la unión entre el principio y el final de lo que estamos instalando, es cuando todavía tenemos tiempo de corregir las fallas o de simplemente mejorar los resultados que tengan hasta el momento.

En el seguimiento, es cuando notamos la importancia de un buen consultor, ya que es el momento en que debe distinguir la situación que tiene y cual va ha ser su acción a seguir. Se dice que un seguimiento débil causa la pérdida de la realidad y después la pérdida de todo lo demás, pudiendo caer de nuevo al inicio.

Una de las características preponderantes, en esta fase, para el consultor, será la observación, debe estar alerta y cuidadoso, ya que es el camino para corregir el deterioro. Aquí es muy importante la confianza interna, es la etapa en la que analiza tanto el crecimiento de los demás como el propio.

Es una fase donde hay que actuar con mucha decisión, es decir, con gran claridad y comprensión absoluta del entorno que se nos presenta y de lo que vamos ha realizar para mejorarlo, en pocas palabras debemos penetrar en la totalidad de una situación y no rodear simplemente por los bordes para esquivar los obstáculos. La supervisión cuidadosa, y no el castigo, es un medio de observación completa para distinguir lo que es verdadero y lo que es falso, siempre y cuando estemos en contacto con los demás con una comunicación abierta, sincera, utilizando el entendimiento y así no habrá fallas.

Esta fase la hemos dividido en dos grandes grupos: la cultura y las trampas; que son básicamente las dos características que nos vamos ha encontrar y que debemos descifrarlas adecuadamente para llegar a la última etapa "el avance".

3.3.1. Cultura.

Le denominamos a esta parte, cultura, debido a que es cuando el consultor debe influir de manera determinante en la asimilación de los nuevos conceptos, que se tengan presentes en todo momento y que formen invariablemente parte de su forma de operar. Es cuando el consultor debe expandir ese reconocimiento de los avances logrados hasta el momento, motivando a la gente a seguir por ese camino, invitándolos a que desechen por completo todos los vicios que limitan la claridad del entendimiento.

Muchas veces es la parte en donde hay que detenerse y visualizar todo lo acontecido hasta el momento para acumular fuerzas, dándonos una perspectiva un poco más clara de lo que nos hace falta por hacer. Es entonces cuando debemos continuar por nuestro camino, que debe ser constante y centrado, este no será el más vistoso, pero sí el más efectivo. Se dice también que es bueno avanzar puesto que siempre se llega a algún lado.

En esta etapa es donde el consultor debe saber regular en forma adecuada la actividad y el reposo, para que aumente la calidad de la conducta y el desempeño de las responsabilidades, con esto queremos decir, que es cuando vamos a educar a la gente en cuanto al paso que deben seguir, sin forzarlos demasiado, ya que puede ocasionar un rechazo a la larga, pero tampoco descuidarlos tanto, que olviden la importancia del proyecto que se instaló, indicándoles de manera constante que es lo correcto para evitar posibles desviaciones y haciendo a un lado las cosas triviales.

En pocas palabras lo que se intenta lograr en esta fase es una armonía, adaptabilidad, saber evitar el peligro y estar consciente de él que sirvan para conseguir la firmeza y flexibilidad necesarios para evitar el exceso y el decaimiento de lo instalado.

3.3.2. Trampas.

Ahora nos enfocaremos a las trampas, que no es otra cosa que los obstáculos, problemas o vicios que podamos encontrar y que eviten el progreso hacia la última fase.

Si uno no actúa, siempre estará en peligro; para alejarse de éste, hay que creer en él, ya que esto regula la mente, evita la distracción y permite la práctica del bien.

Dentro de las trampas, una de las más características es cuando el consultor pierde el esquema de la realidad y se deja de guiar por sus deseos, sin poder dar

marcha atrás y sólo se dedica a presionar a la gente, es tal vez uno de los puntos más críticos y puede ocasionar que se pierden todo los logros obtenidos hasta el momento. Para el retorno, que será muy difícil, se deberá establecer lo bueno gradualmente, por que si se hace de inmediato, se correrá el peligro de que todas las bases queden inestables.

Otro de los problemas más característicos de las trampas es cuando no se sabe uno retirar y tratamos siempre de tener la razón sobre todas las cosas, un error muy común en este tipo de puesto, en donde se trata de mantener una imagen falsa, del que todo lo sabe. Aquí lo recomendable es ser precavido y retirarse, entendiéndose con esto que se retracta, esto fomenta su desarrollo, la comprensión y el apoyo de los demás.

Podemos decir, que quien ha caído en peligro y dificultades debe seguir el camino de una manera dócil, tranquilo, con paciencia, tratando de buscar la decisión correcta y cuando no se tenga la suficiente certidumbre habrá que apoyarse en los demás, ya que eso nos da una perspectiva que nos sirva para abrir nuestra mente y lograr el entendimiento, logrando transformar ese momento de debilidad en fortaleza. Cabe mencionarse, que no nos debemos valer al 100 % de los demás por que si no, nos puede crear un hábito de dependencia que sea perjudicial para ambas partes, volviéndonos débiles e incapaces para la acción.

3.4. Avance

Una vez conocidas y comprendidas las características de la fase anterior, nos dispondremos a entrar a la última y definitiva etapa, la cual, será determinante para la culminación de todo este período de cambios y progreso.

Entre nuestras primeras variantes en este bloque encontraremos, el poder, la fortaleza, que hemos obtenido en cuanto al estudio, práctica y trabajo intenso con el grupo de personas a cargo, y que nos ha llevado a un liderazgo iluminado, si los logros fueron positivos, esto obviamente lo podemos ver en la asimilación, aceptación y armonía que encontramos en la gente. Es la etapa en donde el consultor, nota que el personal a su cargo esta desempeñando las nuevas labores que le son encargadas con el pleno conocimiento de lo que hace, notándose además que, este personal a su cargo se ha llenado de esa fortaleza de ese poder para realizar sus labores y que no es otra cosa que su autodeterminación, compañerismo y energía para cumplir sus objetivos.

Para lograr los objetivos, arriba mencionados, es importante recalcar que esto se logra manteniendo un ambiente de honestidad, no sólo de manera externa sino también interna, que nos permita primero comprender cuales son nuestras posibles áreas de oportunidad que podamos mejorar día a día, para después mejorar las fallas externas; esta es una de las ideas básicas que hay que dejar bien grabadas en la mente de las personas involucradas en el proyecto, para que constantemente busquen el desarrollo del mismo. En complemento con esto hay que dejar a alguien al frente de

todo esto, para evitar que se desvirtúe y pierda sentido; a la persona encargada se le debe hacer mucho incapie en los puntos débiles, para controlar los peligros con la quietud y resolverlos con la acción adecuada, para lo cual es importante decirle cuales son las personas importantes o básicas en lo instalado y que le sirvan de soporte en los momentos apremiantes.

Por último, en esta etapa final, es importante hacer una última recopilación de todo lo acontecido en este tiempo de instalación tratando, de reunir todo lo correcto y compartirlo con los demás, que le sirva de retroalimentación y que los motive a seguir adelante. También es importante hacer una crítica final de lo que estuvo bien y mal de ambas partes, ya que el que es capaz de corregir y aceptar que lo corrijan será reflejo de una gran persona, a diferencia del negligente que se la pasa contemplando pasar el tiempo y luego se lamenta abiertamente por un final desafortunado.

4. Errores más comunes al momento de Administrar.

Como complemento a este capítulo colocaremos este apartado para indicar los errores más comunes, que generalmente están relacionados con el factor humano, que como se ha dicho muchas otras veces, es el activo más importante de la empresa, pero tal vez, el que menos se cuida.

Para el análisis de este punto agruparemos los errores por familias, de manera que nos sea fácil comprenderlo.

4.1. Errores al Administrar Equipos de Trabajo.

Este punto estará muy ligado a la problemática en que se ve envuelto un líder dentro de un equipo de trabajo, analizando puntos muy sencillos pero de gran relevancia, que pueden llevar a este líder a un éxito o fracaso, dependiendo únicamente de él.

4.1.1. Intentar Administrar un Equipo de Trabajo como Supervisor Tradicional.

Es lógico pensar, que si se establecen equipos de trabajo, es para aprovechar la capacidad de los empleados para administrarse ellos solos y producir sin que sea necesario decirles que hacer. Muchas veces la falta de costumbre, la presión o la falta de conocimiento del líder lo orillan a meterse demasiado en el trabajo de equipo, hasta el punto de tomar decisiones por ellos. Cabe señalar, que los equipos, al igual que los individuos no siempre saben lo que desconocen cómo se hace, Aún así no es lo ideal, que el líder tome las decisiones. En estos casos debe cambiar de ser un simple supervisor tradicional para convertirse en un coordinador, asegurándose de que el equipo adquiera las aptitudes necesarias; que este motivado en forma apropiada; en pocas palabras que están listos para entrar al juego en forma eficiente. Obviamente el aprendizaje lleva tiempo, un buen líder lo que debe hacer es, ir formando poco a poco a su equipo de trabajo, por lo que al

principio debe ser un poco directivo y, posteriormente ir cediendo lugar conforme el equipo adquiriera experiencia.

4.1.2. Tratar a los Integrantes de un Equipo sólo como Individuos,

Un error muy común en los líderes es no contribuir a cambiar la perspectiva, al dar preferencia al desempeño individual, evitando que se integre el equipo de trabajo. En estos casos lo aconsejable es que el mismo equipo de trabajo sea el que corrija el desempeño individual; no se debe recompensar el desempeño individual que no contribuya al éxito del equipo, el mismo equipo, si en verdad fue una labor importante, se la reconocerá a la persona que lo hizo, por último cabe señalar que si el líder requiere de hacer evaluaciones individuales, haga que el desempeño en equipo sea un aspecto de gran importancia, para promover más la integración del equipo.

4.1.3. No Establecer y Aplicar Reglas de Equipo.

En todo equipo de trabajo se requiere que existan dos tipos de normas:

- * Administrativas. Nos sirven para guiar la conducta en las juntas.
- * Interpersonales. Son las que indican de que manera deben tratarse los integrantes del equipo.

Cuando los equipos comienzan a utilizar normas, los integrantes quizá duden en señalar las interacciones de otros. El líder no debe intervenir hasta que, todos se sientan cómodos al asistir en el respeto de las normas. En este punto es importante hacer notar que el líder debe abstenerse de aplicar estas reglas interpersonales del cumplimiento de estas normas. Esto forma parte de ser un integrante del equipo.

Un punto muy importante, que es necesario recalcar, es que siempre que se critique a una persona de un equipo de trabajo sea a sus ideas y nunca a su persona. Por que cuando se ataca a una persona en lugar de una idea lo único que se ocasiona es que la persona se enganche y de una respuesta puramente emocional, no llevando pero para nada, a la solución del problema. Mary Albright y Clay Carr dicen "Un equipo que reacciona en forma emocional frente a los individuos no es capaz de invertir tiempo en analizar y definir las ideas necesarias".³ Se debe vigilar al equipo para que acepte todas las ideas como una contribución y reaccione a ellas por sus méritos.

4.1.4. Presionar al Equipo para Tomar Decisiones Apresuradas.

En repetidas ocasiones, encontramos que un líder se encuentra muy presionado por cumplir con los objetivos que le fueron planteados, esta presión desemboca en exigir a los integrantes del equipo de trabajo para que den una solución inmediata. En ocasiones se puede entender que, el momento de verdad, es apremiante y se debe responder lo antes posible, sin embargo, si esta es una táctica fija del líder provocará que los integrantes del equipo no

³ ALBRIGHT, Mary; CARR Clay. Los 101 Errores de la Administración. Pág.210

aporten opiniones, no participen de lleno y poco a poco empiecen a perder el compromiso y motivación. Y así el valor del equipo comienza a declinar notablemente. En este problema lo más aconsejable es buscar un equilibrio entre llegar a una conclusión y permitir que todos sean escuchados, explicando la presión que se tiene para recibir la solución, de manera que el grupo sepa que tiene que atender ese planteamiento con suma rapidez, pero con la colaboración de todo el equipo.

4.1.5. No Apoyar al Equipo.

Otro error característico es no brindarle el apoyo al equipo de trabajo, en algún proyecto con otra área. Es decir, cuando la otra área se queja de el equipo de trabajo por las decisiones tomadas y el líder en lugar de analizar la situación con calma y preguntar a su equipo de trabajo cual fue la razón de su proceder, inmediatamente actúa a favor del líder del área, esto acarreará obviamente una desilusión total al equipo, quien en lo sucesivo ya no tomará las decisiones. En estos casos, el líder debe pensar en que su equipo de trabajo es bueno y la decisión que tomó fue por algún fundamento lógico, por lo cual antes de dar la solución al líder de la otra área deberá consultarlo con los integrantes del equipo, trayendo consigo mayor confianza hacia ellos, logrando una mayor madurez y desenvolvimiento en la toma de decisiones.

4.1.6. Evitar que aparezcan y se resuelvan los conflictos internos.

Los integrantes de los equipos deben ser capaces de trabajar juntos con eficacia. Trabajar con eficacia significa reconocer los conflictos internos, enfrentarlos y resolverlos. Si el equipo considera que debe disimular o no prestar atención a los conflictos, entonces se caerá en el pensamiento colectivo uniforme y será menos eficaz que un equipo de trabajo tradicional.

Un punto que es importante recordar, es que el conflicto se convierte en un peligro cuando se personaliza. Por el contrario, un conflicto provechoso es un conflicto de ideas, sin importar de quien son las ideas, para lograr esto hay que mantener las personalidades ajenas de los desacuerdos, además se requiere del apoyo del líder para enseñarles buenas técnicas que contribuyan a escuchar, para entender y resolver los problemas que surjan en el grupo.

4.2. Errores al Tratar con su Jefe.

En contraposición con la familia de errores del punto anterior, ahora hablaremos de los errores que por falta de experiencia, falta de madurez o simplemente por la falta de afinidad con el líder, cometen los subordinados.

4.2.1. No Prestar Atención a los Asuntos que son Importantes para su Líder.

Una de las cosas en lo que los subordinados deben de poner atención es a los asuntos en los que el líder pone principal énfasis, a veces los mensajes más importantes no se dicen de forma abierta, se tiene que estar lo

suficientemente alerta para saber cual es el punto de mayor importancia para el líder.

Otro de los factores que los subordinados han de atender, es observar cual comportamiento es el que tiende a ser reconocido y el que no, si es posible establecer la diferencia, se tendrá una pista esencial respecto a lo que es importante para el líder.

Adicionalmente se tiene un tercer punto, ese nos indica que, una vez identificados cuales son los puntos que considera que para el líder son importantes, pero que no se tiene la certeza de como quiere que se ponga en práctica, se debe recurrir al líder, para intercambiar opiniones acerca de como ponerlo en marcha.

4.2.2. No Trabajar para el Exito de su Líder.

Este es un punto sumamente delicado, ya que se puede mal interpretar y caer en el punto de ser “el perro faldero” del líder. Lo que es cierto, y es necesario apuntar, es que al igual que el equipo de trabajo, como comentamos en el apartado anterior, requiere del apoyo del líder para tomar confianza sobre todo en el momento de la toma de decisiones, lo mismo ocurre con el líder al momento de trabajar para el éxito del líder, en el entendido que el éxito es para el área de la cual el representa y que al final de cuentas, una victoria para el líder, representará dividendos o beneficios para todo su equipo de colaboradores. Esto dicho en otras palabras según Albright se oiría así: “Si su jefe está conforme con usted, eso se reflejará en sus interacciones con los demás gerentes y con las personas por arriba de él en la escala de mando”.⁴

Uno de los detalles que hay que tomar muy en cuenta en este punto es el hecho de mantener informado al líder de las posibles críticas que surjan, no esperar a que lo tomen por sorpresa, es mejor que se entere de sus propios subordinados a que se entere por fuera, ya que así le puede recibir una historia un poco distorsionada, además de tomarlo por sorpresa.

4.2.3. Darse por Vencido a las Primeras con su Líder.

Uno de los problemas clásicos, en una empresa, es recibir la respuesta de nuestro jefe de que estamos mal, en muchas de estas ocasiones, nosotros nos desilusionamos y lejos de insistir nos hacemos a un lado y dejamos que él sea el que tome la decisión, sin embargo, hay que tener muy en claro que un líder, no siempre conoce la respuesta de todo y nunca tomará una buena decisión sino esta bien informado, y la persona que es más idónea para sacarlo de la duda, es precisamente la que sugirió la idea, que tal vez rechazo, por lo tanto no nos debemos de replegar cada vez que se critique o que se hagan preguntas acerca de los procedimientos que se siguieron. Se debe estar preparado para explicar y justificar los procesos que funcionan bien, lo

⁴ ALBRIGHT, Mary; CARR Clay. Los 101 Errores de la Administración. Pág. 223

mismo que reconocer que algo anda mal. En estas situaciones el subordinado debe establecer una conversación firme pero respetuosa. “Hay dos maneras de presentar un punto de vista: ser agresivo o ser afirmativo. La afirmación funciona; la agresividad, no.”⁵

Cabe mencionarse que una de las capacidades más valiosas de un líder es saber cuándo pelear y cuando hablar: “Estas son algunas situaciones en las que necesita detenerse y pensar si vale la pena pelear:

*. Cuando el líder es en especial quisquilloso frente a ciertos tópicos y aspectos,

*. Cuando el peso de la empresa va en otra dirección,

*. Cuando el aspecto es algo relativamente menor de algo mucho más grande.”⁶

Como líder, usted necesita tanto audacia para hablar como freno para mantenerse callado en la ocasión oportuna, así como sabiduría para determinar la diferencia.

4.2.4. No Actuar como integrante de un Equipo.

El líder de un equipo de trabajo no valorará las contribuciones que un subordinado haga a la empresa si cree que su fin no fue hacer su trabajo con empeño, sino más bien en quedar bien (en especial a expensas de otros) y en tener siempre la razón o que no trabaja para que todos los integrantes del equipo sean exitosos.

A continuación damos una serie de puntos, aportados por Mary Albright y Clay Carr de lo que no se debe hacer:

- Apropiarse de la Gloria. Cuando una persona toma todo el crédito de alguna actividad, para sí mismo, a la larga nadie lo tomará en cuenta, aún si lo mereciera.
- Pelear en Público. Cuando está convencido de “estar en lo correcto”, nadie resistirá la tentación de estar en desacuerdo con usted, sólo para demostrar que usted se equivoca siquiera una vez.
- Lavar la ropa sucia fuera de casa. Cuando cree que el líder tomó una mala decisión, cuando uno de los líderes de la otra unidad arruinó un proyecto, cuando las cosas parecen desorganizadas o en punto muerto. Cuando no sea capaz de mantener en secreto las malas noticias, otras personas acudirán a él para que se las cuente.
- Ser un eterno aguafiestas. Esto se refiere, cuando un integrante del equipo nunca apoya las ideas de nadie, le ocasionará que nunca hallará apoyo en las suyas.

⁵ *Ibid.* Pág. 227

⁶ *Ibid.* Pág. 228

También estos autores nos han dado cuatro puntos de lo que sí se debe hacer:

- Conceda el crédito cuando sea merecido. Cuando un equipo de trabajo concluya con éxito un proyecto, el líder deberá asegurarse de que sus contribuciones se reconozcan. Debe demostrar por medio del reconocimiento a los demás que el éxito del equipo es más importante que los logros individuales.
- Maneje con tacto los desacuerdos y los errores. En situaciones de desacuerdo se debe actuar de manera tranquila y con respeto, dando énfasis en los aspectos y las áreas de concordancia. Se deberá comenzar por lo que se concuerda y luego se procederá a analizar las áreas en las que no se comparten los puntos de vista.
- Haga que los aspectos Internos Permanezcan en el Interior. Trabaje desde el interior para mejorar las cosas, de modo que la imagen que dé al resto del mundo sea positiva y de confianza en el éxito.
- Propicie las Ideas de los Otros; No Reprima la Innovación con la Crítica a las Ideas Nuevas. En este punto se debe ser cooperativo, ofreciendo estímulo y sugerencias para mejorar, en lugar de críticas y comentarios negativos.

4.2.5. No considerar los grandes Logros de un Trabajo sino Sólo los Riesgos. Como líder, una de las cosas que se administra es el riesgo, por lo que el cambio que acompaña a los riesgos es inevitable, su trabajo consiste en administrar los cambios de tal forma que la probabilidad de éxito se incremente y los costos del fracaso se reduzcan.

Para emprender un trabajo que implica grandes riesgos, se deben de tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Determinar los riesgos de una manera realista. Consiste en identificar lo que con mayor probabilidad llegue a salir mal.
- Llevar a cabo una estrategia de daños. Antes de que estos ocurran, se deberá establecer una estrategia de seguridad, algo que sea factible realizar para salvar el proyecto o minimizar los daños si se presentan.
- Confirme el apoyo de sus superiores. La colaboración de su líder es importante para obtener el apoyo necesario de la administración superior, para lo cual, será necesario que proporcione la información necesaria para que logre que el proyecto sea convincente.
- Confirme el apoyo de su personal. También necesita participar anticipando los riesgos e ideando la manera de prever cualquier daño antes de que ocurra. El equipo tiene que participar en la planeación. Esta es la única manera de obtener el compromiso que necesita para concluir con éxito la tarea.

“Su disposición a prestarse en un experimento ocasional lo mostrará como un miembro leal y colaborador del equipo de administración. Reforzar esa imagen es un beneficio que no hay que pasar por alto”.⁷

4.2.6. Decir a su Líder “Ese no es mi Trabajo”.

Esta es una infracción grave dentro de la vida empresarial, ya que en primer lugar, el líder espera tener la ayuda por parte de sus subordinados, negarse a esta solicitud será una señal de que no está integrado al equipo, además de que todo lo que se hace tiene consecuencias y esa falta de voluntad para apoyar al equipo ocasionará que cuando usted necesite ayuda en el futuro, el equipo mostrará desinterés en apoyarlo.

Para corregir este problema, sencillamente se recomienda tener más cooperación, viendo si es posible asumir el trabajo adicional sin que afecte lo que está en proceso.

Sin embargo, no por eso vamos a permitir que se aprovechen de uno, cuando la carga de trabajo es en verdad pesada, se debe hacer notar al líder que no se está en condiciones de aceptar algo nuevo. Si el líder insiste en que se asuma la tarea, se deberá examinar las tareas para determinar si algo de lo que está ahora se lleva a cabo no es necesario realizarlo o no hace falta que sea muy puntual.

4.2.7. No Representar a sus Empleados Frente a su Jefe.

Su papel, en este caso consiste en que el líder tenga la información precisa acerca de las destrezas y el desempeño de sus trabajadores. La forma de presentar la información influye mucho en la manera en que será asimilada.

Tampoco se debe someter por que sí, cuando la información es imprecisa o está deformada hay que hacerlo notar al líder.

Se necesita que las ideas y sugerencias valiosas de los subordinados sean apoyadas, en este caso se debe actuar como filtro en esas propuestas al momento de ser presentadas al jefe. Esta es una de las funciones más importantes, pues muchas de las mejores ideas para el mejoramiento de los procesos y el ambiente de trabajo provienen de la gente que atiende directamente a los clientes. Entendiéndose en este punto que por clientes nos referimos a las personas a las cuales estamos instalando un nuevo proceso y que es parte de la misma empresa.

Si una unidad es víctima de críticas injustas, la persona al frente de ellos debe ser la defensa más fuerte. Cuando la unidad no cuenta con este apoyo para defender su competencia y reputación, entonces quizá nadie lo hará. En cualquier circunstancia, el líder debe actuar como portavoz y prosista para

⁷ Ibid. Pág. 235

impulsar a sus empleados a obtener metas más altas y asegurarse de que las demás personas de su empresa los reconozcan.

4.2.8. No Representar a su Líder ante sus Subordinados.

El estar entre dos frentes representa una tarea difícil, ya que es problemático satisfacer las necesidades de ambas partes, y me refiero sobre todo en los casos en que se reciben decisiones por parte de la alta dirección y que tiene que ser cumplidas, en estos casos lo mejor es fungir como un conducto, asegurándose que los empleados conozcan los fundamentos de estas decisiones que toma la alta dirección además de que esta alta dirección posea información precisa acerca de las aptitudes y el desempeño de sus trabajadores.

En estos casos es de vital importancia comprender completamente las razones por las que su jefe toma una decisión relacionada con su equipo, ya que será incapaz de retransmitirla sino se ha comprendido.

Se debe buscar también la manera en que las decisiones que toma el jefe (en muchos casos impopulares) tengan mayor aceptación buscando formas de minimizar el impacto, que no sientan que están recibiendo un castigo, sino que se entienda con precisión las causas por las cuales se cambio de tarea.

4.2.9. Respaldar el Comportamiento no Ético de su Jefe.

Uno de los puntos más sensibles en una relación laboral es saber distinguir hasta que punto saber apoyar a una persona, ya sea su jefe, compañero, empleado o el líder; debe establecer un muro de honestidad, que las personas lo conozcan como alguien justo, sensible y escrupulosamente honesto, así no tendrán la tentación de mezclarlo en algo con lo que usted no está cómodo.

Si se halla en un ambiente que permite la conducta cuestionable o, en especial, donde las acciones inaceptables forman parte de la manera de hacer negocios, la única solución a largo plazo es irse de allí. La presión la ansiedad de trabajar al borde del abismo es el precio más alto que se tendría que pagar.

4.3. Errores Relacionados con los Empleados.

Esta es la tercer familia de errores, estos están enfocados a cualquier persona que tenga a su cargo gente y que sabe la responsabilidad y dificultad que representa su coordinación.

4.3.1. Poner a un Empleado en Contra de Otro.

Cuando se pone a los trabajadores uno en contra de otro se sabotea el equipo de trabajo que es necesario que todos realicen. Cuando haya conflicto entre los trabajadores, lo que se debe hacer es reunir a los empleados para comentar sus puntos de vista en torno al problema. Descubra lo que cada uno

de ellos espera y por qué están molestos. Posteriormente, haga que un empleado explique al otro lo que le gustaría que sucediera en el futuro

“Efrentar a los miembros del grupo que no marchan al ritmo adecuado es su trabajo como líder de equipo, no una tarea de los demás empleados. Deje que sus trabajadores sean los “buenos”. Cuando haya que hacer trabajo desagradable, sea usted el “malo”.⁸

4.3.2. Mostrar Favoritismo que no desprende del Desempeño.

Muchos empleados asumen un trabajo con la esperanza de que el principal ingrediente de su éxito dependerá de un buen desempeño de las labores asignadas. Sin embargo, por diversos factores que se van presentando, se va modificando su juicio y por ende van perdiendo la confianza con su jefe, lo que desemboca en una falta de lealtad hacia la empresa o en un trabajo mediocre.

El jefe en estos casos deberá preguntarse si hay razones legítimas por las cuales se ve más alejado de algunos de sus subordinados. Es importante integrar su equipo con personas con las que se sienta a gusto, personas con estilos de trabajo similares al suyo, con experiencia acorde a las exigencias del trabajo, con capacidades que complementan las de los demás miembros del equipo. Aunque el hecho de pensar diferente, de tener otro enfoque u otro estilo tiene la capacidad de ampliar el alcance de su equipo de trabajo.

Es posible agrupar estilos diferentes y permitir que cada trabajador sepa que usted lo apoya tanto como a cualquier otro. La gente funciona mucho mejor cuando sabe que la estiman.

4.3.3. Seguir Tratando como Compañeros de Trabajo a las Personas que Ahora son Subordinados.

Siempre habrá alguna diferencia entre el empleado y el líder. Si se intenta desempeñar los dos papeles, el resultado será deficiente. Los empleados se resistirán con su enfoque de “dos caras” y sus superiores lo consideran incompetente.

Recurra a la experiencia que se tiene de conocer al grupo, para poder dirigir las juntas, no como abogado de los empleados, sino como gerente que es capaz de percibir el impacto de las decisiones administrativas en el trabajo diario de equipo.

Es importante cuidar de no llevar su nuevo papel hasta el extremo y se coloque demasiado distante de sus nuevos subordinados, es decir, no haga ostentación de su puesto, sólo perderá las ventajas de haber sido miembro del

⁸ Ibid Pág. 3

equipo, aparte de poner un distanciamiento y desconfianza con los miembros del equipo de trabajo.

4.3.4. Creer en que los Empleados Siempre están a Disposición.

Los empleados saben que hay que realizar muchas tareas sin que se les agradezca el hecho. Pero cuando se recurre a una persona una y otra vez, sin ningún reconocimiento por su dedicación especial, esa persona se agota y estalla.

Todos los empleados necesitan que se les reconozca tanto por sus talentos como por su voluntad de perseverar hasta que se termina su trabajo. La retribución tiene un gran efecto, y no requiere ni de mucho tiempo ni de recursos.

Se debe agradecer a los empleados cada vez que realicen tiempo extra o un esfuerzo adicional para cumplir la tarea. Las personas están dispuestas a hacer más para un gerente que aprecie lo que hacen y reconozca sus contribuciones.

Un punto importante, es cuando exista mucha carga de trabajo, no de órdenes; solicite mejor la colaboración de su personal, hay gran diferencia, si se le pide que se haga cargo del trabajo y si hay una relación de confianza auténtica, es posible negociar la mejor manera de que todo se lleve a cabo.

Siempre que sea posible permita que los empleados se asignen ellos mismos las tareas. Si cuentan con varias personas capaces de hacer el trabajo, aún si ya sabe que uno o dos de ellos están saturados; asigne la tarea al equipo como un todo y deje que ellos decidan la manera de realizarlo

Todos saben que el líder es el que esta a cargo. Pero si sus empleados participan en la distribución del trabajo, se reduce la posibilidad de resentimientos por agregarles más labores; y por consecuencia aceptarán más la decisión final.

4.3.5. Criticar sin Hacer Reconocimientos.

Cuando se critica a un empleado sin que también se le alabe, o al menos se reconozca, lo que hizo bien, se genera rencor y más tarde llegará a creer que nada lo complacerá. Algunos administradores opinan que cuando se ligan la crítica y el reconocimiento se diluye la fuerza de la crítica y los empleados no entenderán la seriedad de esta última.

Albright y Carr nos dan cuatro puntos que debemos identificar antes de criticar a algún empleado:

- Lo que quería que pasara y no sucedió.
- Qué conducta no desea.

- Lo que el empleado debió haber hecho.
- Lo que el empleado hizo bien y debe repetirse.

Una vez que se identifican estos cuatro puntos se tendrá un panorama más equilibrado e informado. Reconocer el trabajo bien hecho al mismo tiempo que se critican los aspectos que es necesario corregir, motiva a los empleados, además de que le enseña cómo hacer mejor el trabajo.

Esto no funciona si se dice un cumplido que no es sincero o no corresponde a la situación, sólo para tener algo que decir. Si reparte elogios sin ton ni son, los empleados no confiarán en lo que les dice.

4.3.6. Ser Demasiado Permisivo con su Equipo.

El no poder enfrentar los problemas que surgen en su equipo ya sea por desempeño o de conducta personal, es un error por partida doble:

En primer plano no sabrán lo que se espera de ellos si no lo dice. El no decirles que hay un problema que necesita corregirse significa que no existe. En segundo lugar creerán que en realidad no le importa, ¿por qué ha de importarme a mi?. En estos casos siempre es importante decidir antes que es lo que va a permitir y que no.

4.3.7. Ser muy Estricto con su Equipo.

Ser muy estricto con su equipo de trabajo puede acarrear grandes problemas entre los cuales podemos mencionar:

- Restringe la posibilidad de que tomen sus propias restricciones. En cuyo caso no esta utilizando al personal con eficacia, ya que debe permitir que haga tanto como sea posible sin intervención, de modo que eso incrementa la cantidad de trabajo realizado.
- Dar la apariencia de que usted no confía en ellos. Si solicita que los miembros de su equipo informen todo lo que sucede en un día pidan permiso antes de hacer cualquier cosa y los reprende cada vez que se desvían de las normas, ellos supondrán que no confían ni en sus actos ni en sus motivos.
- Desestimula al equipo. Al tener un estricto control por saber todo lo que se realiza en el área y exigir demasiadas juntas y reportes, provocará que cada día la gente se vuelva más improductiva, sino es que antes comienza a tener una gran rotación de personal.

Sin embargo, que es lo que se debe hacer, para corregir estos errores:

- Se deberá comenzar por conocer cuales son las fuerzas y debilidades de sus empleados. Algunas personas necesitan una serie de reglas y un poco de presión para trabajar; la mayoría de las personas trabaja mejor con cierta autonomía. Mientras más autónomos sean los empleados, mayor será la supervisión de ciertas áreas.

- Otro punto de gran ayuda es establecer juntas con el personal, para saber que es lo que hace cada uno de ellos. Muchas juntas, se transformará en sermones con temas casi siempre irrelevantes, en lugar de eso se debe aprovechar para que todo el grupo comparta lo que sucede en la división. Una vez que se rompa el hielo los empleados aprenderán unos de otros y estarán satisfechos de participar en estas sesiones.

4.3.8. No Tener a sus Empleados Cabalmente Capacitados.

Los empleados necesitan capacitación no sólo para aprender nuevas tareas, sino para reforzar los conocimientos que ya tienen. Las prácticas en los negocios cambian; los empleados se sienten a gusto con su trabajo cotidiano y se van estancando; la gente pierde capacidades en las áreas en las que no tiene ocasión de ponerlas en práctica. Todas estas son razones imperiosas para asegurarse de que el personal tenga la ocasión de interactuar y aprender en otros campos.

4.3.9. No Estimular el Mejoramiento de sus Empleados.

Los buenos empleados necesitan crecer y requiere atención y estímulo, por lo cual no debe detener el crecimiento de sus empleados, ya que si lo hace, el desempeño ya no será el mismo. Una de las alternativas que se debe seguir es brindarles una capacitación cruzada en las labores que ya se llevan a cabo, así entre ellos mismos se capacitarán y tendrá gente de mayor rendimiento en su área.

En ocasiones pueden surgir proyectos nuevos, que tal vez a consideración del líder rebasa las capacidades de su personal, es recomendable asignárselo de todos modos. La exigencia de cubrir más y mejor es también una oportunidad de crecer.

4.3.10. Permitir que los Empleados que deben Trabajar juntos Compitan.

Hasta hace poco las escuelas y muchos talleres impulsan la competencia entre individuos y grupos como una forma de motivar a la gente. La cooperación no es tan sólo una actitud, sino una aptitud. Y como otras aptitudes, debe tanto aprenderse como practicarse.

Si necesita cooperación, recompense la cooperación. Revise una y otra vez la estructura de recompensas, tantas como sea necesario para que la cooperación sea redistribuida. Se necesita dar permisos a los equipos no a los individuos.

4.3.11. Tratar de Conservar a los Empleados que Quieran Irse.

Cuando un empleado le indique a su jefe que se va del área lo primero que debe hacer, es preguntarle la causa, hay que preguntar por que se va a otro empleo. Si se va a la búsqueda de oportunidades que no hay en su empresa, muestre satisfacción no habrá más remedio, y se tendrá que dejarlo ir. Pero si

se va por causa de insatisfacción con la que la empresa (aunque sólo sea parte de las razones), es necesario que se haga preguntas que sea necesario para identificar la causa específica de esa insatisfacción, aún si se trata de algo que no este bajo el control del jefe, un problema que es posible corregir o una condición de trabajo indispensable.

Si es un empleado que vale la pena conservar, hay que analizar, revisar salarios, potencial de ascenso para hacerle alguna posible oferta a esta persona. Siempre y cuando el motivo de su aparente salida de la empresa sea por algo que se puede corregir, ya que si se le ofrece otra opción donde todavía prevalece el malestar, la persona renunciará tarde o temprano.

Los trabajadores tienen mejores desempeños cuando se sienten apreciados por lo que aportan. Si quiere que sus buenos trabajadores se queden, debe decirles con frecuencia cuán valiosos son y agradecerles sus contribuciones específicas.

4.4. Errores al Proporcionar Información.

Uno de los puntos especiales en toda empresa para que funcione correctamente, es la comunicación que esta presente en todas y cada uno de los niveles jerárquicos, razón por la cual hemos colocado un apartado exclusivo en cuanto a los errores que se pueden tener al momento de proporcionar información.

4.4.1. No Mantener Informado a su Equipo de Trabajo.

Una buena parte del trabajo real de un jefe, líder o supervisor consiste en asegurarse de que el personal a su cargo cuente con las herramientas necesarias para desempeñarse con eficacia, esto incluye, el conocimiento de las áreas en las que participan.

Para mantener informado, un primer paso, es el hecho de estar al tanto de las tareas que hacen los empleados, esto le permitirá dar consejos y asistencia en el momento adecuado hacia ellos, además certifica que se tendrá la capacidad de informar al líder sobre los avances más importantes. Cabe señalar que buena parte de la información no la recibirá por escrito, esto generalmente llega en conversaciones casuales o informales, por lo cual se debe tomar nota de todo esto.

4.4.2. Dar a su Equipo de Trabajo Información Incompleta.

Los empleados requieren recibir la información lo más completo y actualizado posible, ya que esta es la herramienta básica para la toma de sus decisiones, por lo tanto, una información incompleta puede ocasionar equivocaciones que hagan que se pierda la confianza pero cuando se les vuelve a comunicar algo y que a largo plazo se tengan consecuencias que no se puedan remediar.

En ocasiones, no siempre se puede dar información completa a los empleados, entre los ejemplos más comunes tenemos:

- Cuando la información se refiere a asuntos confidenciales de la empresa, especialmente delicados, como puede ser negociaciones con su sindicato, la compra de otra empresa, etc.
- Cuando la información se refiere a despidos inminentes o afecte de manera adversa la organización personal.

Sobre el segundo punto, es importante comentar que aunque es algo que no se debe divulgar, se requiere hacer de una manera rápida ya que con esperanzas largas, los empleados imaginan toda clase de situaciones. Los trabajadores que no se verán afectados pensarán que si lo serán; trabajadores que serán separados temporalmente creerán que se deshace de ellos. Y en resumidas cuentas, en ese lapso de tiempo, tanto trabajadores que permanecerán, como trabajadores que se irán, bajarán notablemente su nivel de productividad, afectando a toda la empresa.

4.4.3. No Mantener a sus Empleados Atentos al Panorama General.

Los empleados no sólo deben de saber lo que es importante para la empresa, sino también que papel desempeñan ellos para alcanzar las metas de la organización. Esto le servirá para una mejor toma de decisiones que minimice alguna fricción interna que pueda ocasionarse con algún otra área que crea que esta abarcando su trabajo.

Esta falta de conocimiento del panorama general, no afecta al desempeño cotidiano de los empleados, sin embargo, esta falta de conocimiento global se volverá grave hasta que desemboque en una crisis en la que los empleados tendrán que tomar decisiones al vapor en ese momento. Anticiparse con el conocimiento del panorama general es con frecuencia una medida de prevención.

Las decisiones que se toman deben ser en beneficio de toda la organización no únicamente de un área en específico. Esta debe ser una característica de los que trabajan en equipo, por lo cual es muy difícil tomar una decisión si no se conoce en forma global la organización.

4.4.4. No Mantener Informado al Jefe.

El trabajo de todos, en buena medida esta en lidiar con problemas que se nos presenten, los cuales tenemos que darles solución, sin embargo, esto no quiere decir que mantengamos a nuestro líder ajeno a ello. No importa que en algunas situaciones salga airoso, siempre que se presente una situación en donde pueda verse afectado el líder se le debe informar.

El líder espera que se haga cargo de tanto como sea posible, sin que él tenga que intervenir, por lo que no le agradaría que lo molestaran con detalles

irrelevantes. Sin embargo, existen situaciones en las que es indispensable informar, entre las cuales tenemos:

- Cuando se posee información que es necesaria para que el jefe no se quede fuera de la jugada.
- Cuando se tenga información que pueda cambiar la posición de la empresa con respecto de la competencia.
- Cuando se entere de problemas probables, siempre y cuando sea algo relevante y no acudir con cualquier chisme de oficina que halla escuchado.
- Siempre que obtenga información que no esta disponible y que sea necesaria para su líder, debe proporcionarla. Si se reúne con su líder en forma regular, él apreciará que le den un par de noticias nuevas, pues muestra que se preocupa por sus intereses y los de la empresa.

4.4.5. Caer en el Garlito de los Chismes de Oficina.

Siempre que diga algo a su equipo de trabajo en carácter de líder, tendrá la marca de autoridad, sin embargo, cuando transmite una información que sólo ha escuchado como chisme, puede correr dos riesgos:

- La información que transmite no es verdad. Esto nos lleva en consecuencia a tomar malas decisiones.
- La credibilidad recibirá un gran daño. La mala información transmitida será descubierta como falsa, después de varios de estos acontecimientos, los empleados, compañeros y demás personas cercanas, no tomarán en cuenta buena parte de lo que afirme.

Antes de difundir la información que recibió, lo primero que debe hacer es verificar la fuente. El peligro radica en aceptar los rumores al pie de la letra, esa información debe tomarla como base y acudir con quien realmente esta en posición de saber la realidad de la situación.

También es aconsejable hablar únicamente de lo que se sepa y no de sus especulaciones, por lo que su equipo supone que cualquier cosa que usted afirme es algo que usted sabe. Brindarles especulaciones, es prácticamente jugar a perder la confianza que se ha ganado frente al grupo. Lo mismo puede ocurrir con las opiniones, en donde se pueden tener muy buenas suposiciones sobre lo que ocurriría, pero no es muy conveniente hacérselas saber al equipo de trabajo, a menos de que se les quede totalmente claro que fue simplemente una opinión.

Siempre que se tenga información importante que transmitir a sus empleados, se deberá pensar en ponerla por escrito o registrarla de alguna manera para que la gente tenga acceso a la versión original.

4.4.6. No Propiciar Información Negativa a su Jefe.

En invariables ocasiones, queremos mostrar los adelantos o el éxito que hemos conseguido en algún proyecto con nuestro líder, y escogemos generalmente el momento menos propicio, cuando no nos toma suficiente importancia y por consecuencia no obtenemos su apreciación sobre lo que hemos realizado.

En estos casos se recomienda, antes que nada, establecer el momento exacto, pidiéndole una cita, para que únicamente nos atienda a nosotros, durante la cita es importante no agobiarlo con tantos detalles, debemos iniciar con un resumen del proyecto, después describirle los aspectos que salieron en especial bien, además de indicarle las áreas que nos preocupan.

Cuando hablemos de las áreas que nos preocupan, es necesario, propiciar la comunicación, preguntándole al líder sus reacciones respecto al proyecto, así podremos saber cual es su opinión acerca de las áreas que nos preocupan, además de que nos indique algún otra que no tengamos contemplada. Aquí, es importante escuchar con atención, debido a que el líder no sabe con detalle todos los pormenores del proyecto, y quizá entre líneas nos diga cuales son sus inquietudes, es donde entra la labor del subordinado, la de ofrecer opciones o alternativas para tratar de concretar esa preocupación y una vez que se exprese la indicada, el líder la reconocerá.

Cuando se ofrezca sus propios comentarios críticos acerca del trabajo que desempeño el equipo de trabajo, reciba críticas constructivas o sugiera opciones para mejorar en lugar de defender lo que hizo, se propiciará que el líder sea abierto y honesto hacia su equipo de trabajo.

4.4.7. No Propiciar la Información Negativa de su Equipo de Trabajo.

Cuando el líder no escucha o descalifica las observaciones que le hacen su equipo de trabajo, esta perdiendo importante información que haría que la organización funcionará mejor. Esto con el paso del tiempo provocará en sus subordinados, apatía, que desembocará en no volver a ofrecer sus ideas.

Para eliminar este problema, debe comenzar por brindarle a su equipo de trabajo suficientes oportunidades de expresar su retroalimentación, a través de reuniones o sesiones en donde los integrantes no sólo sepan que es posible comentar y hacer críticas, sino que deben hacerlo. Por su parte el líder no debe reaccionar ante esas críticas, ya que el hecho de estar a la defensiva es una señal segura de que no le interesa la retroalimentación.

Hay que darle a todos la oportunidad de ser oídos. Las primeras sesiones encontraremos a un grupo de personas que esperan ver las reacciones propias antes de mostrar las suyas. Con el tiempo y la costumbre, los empleados se sentirán más cómodos al ofrecer sus ideas y ampliar las de los otros.

El líder debe de tomar todas las ideas y hacer comentarios serios, no hay que menospreciar las ideas, no importando lo trivial que parezcan a primera vista, asuntos que tal vez nosotros consideramos sin importancia, tienen un efecto profundo en la gente que lleva a cabo la tarea que se analiza. Cuando no se está de acuerdo o no se aprueban las críticas, debe ser mesurado e imparcial, se debe referir únicamente a la idea, no a la persona. Hay que explicar los fundamentos del desacuerdo de modo que los empleados comprendan como se evaluó el asunto.

Otro punto en consideración es que cuando se ponga en marcha una idea generada por el equipo de trabajo, se le reconozca a la persona que lo hizo y si es posible póngala a cargo de esa tarea, así se motivará al grupo para que aporte más ideas de valor, al observar que se les toma en cuenta. Tendrán un criterio más amplio, así como más entusiasmo, además se les educa a pensar, teniendo gente que realmente aporte algo a la empresa y no unas simples máquinas que se limitan mediocrementemente a su tarea asignada.

4.4.8. No Transmitir Información a Otros Compañeros.

Siempre es un error no transmitir información a sus compañeros, cuando esto ocurre los demás no le tendrán la confianza de compartirle lo que saben además de no querer ayudarlo.

Lo que se debe hacer en estos casos, es mantener una posición alerta ante la información que se le presenta, que si bien es cierto que no toda la información que se recibe es útil, también es cierto que esa información que recibe es de utilidad a alguien, por lo tanto, hay que tomar nota, por que como comentamos en un punto anterior, mucha de la información que se recibe es de forma informal y la mente no siempre guarda todos los datos cuando los requerimientos.

Adicionalmente a esto, se debe establecer una red de personas en las que confía y en la que ellos confían en usted. Se trata en otras palabras, de gente con las que se comparte información, adquiere ideas, obtiene consejos. Es la gente cuyos intereses protege cuando escucha información útil

Otro punto que cabe hacer mención, es el de respetar las confidencias, ya sea de sus compañeros o de su líder, necesita ser sensible ante la información que no es apropiada para compartir, decisiones confidenciales y otros aspectos que en especial se le solicite que no divulgue. Cuando sepa en que momentos hablar, en qué momentos guardar silencio y que respeta la información que le confiaron, cimentará una reputación de confianza; teniendo como resultado, que otros tendrán más voluntad de compartir con usted.

4.5. Errores en las Prácticas Esenciales de la Administración.

En este apartado veremos algunos errores de manera general, que, quizá ya hemos hablado con anterioridad, o simplemente son muy similares, sin embargo, es conveniente enumerarlos.

4.5.1. No Ser Fiel a su Palabra.

Cuando se falle unas cuantas veces a su personal, a algún jefe o simplemente a cualquier persona; la gente creerá que ya no cuenta con uno. Si no cuenta con uno, tampoco se tendrá la confianza, por lo tanto lo tratarán apenas lo indispensable. Esto es cierto para cualquier persona en cualquier nivel.

En estos casos se deben seguir tres pasos para no cometer este tipo de error. Primero, hay que pensar en cada compromiso o promesa de manera cuidadosa, antes de comprometernos. Segundo, se tiene que ser fiel a la promesa y cumplirla en el tiempo acordado. Y tercero, cuando no se pueda cumplir, y sepamos que es por una cuestión que no podamos predecir, tendremos que reunirnos con la persona con la que nos comprometimos para hacer una renegociación inmediatamente. Lo que nunca debemos hacer es esperar hasta el final.

4.5.2. No Entender que los Empleados son Diferentes entre Sí.

Los empleados antes de serlo, son personas, y debemos de recordar que no hay personas iguales. Algunos quieren autonomía; otros quieren que les digan que hacer. Algunos prefieren aprovechar oportunidades; otros prefieren evitar riesgos tanto como sea posible. Algunos simplemente requieren un lugar de trabajo agradable; otros desean progresar tan pronto como se pueda. Algunos juzgan cada tarea desde el nivel salarial; otros le seduce más el que sea interesante, etc. Por todo lo anterior, una de las primeras y esenciales labores de un líder, jefe o gente que este a cargo de personal, será conocer a sus empleados como individuos y de que manera uno es diferente a otro. No hacerlo así sería un error fundamental.

Para lo comentado en el párrafo anterior, debemos tener en cuenta algunos puntos:

- Aprenda a distinguir y apreciar las diferencias. Si bien es cierto que es importante distinguir las semejanzas entre los empleados, las diferencias también son importantes, cabe señalar en este punto, que aparte de buscar las diferencias tenemos que ver la manera de sacarles provecho.
- Recorra a las diferencias en forma positiva. El siguiente punto, en base a las diferencias que detectamos, nos marca cuales son las fortalezas con las que pueda compensar las debilidades que se encuentren. Cuanto mayores sean sus capacidades, más será posible dividir las tareas de modo que no solo coincidan con las destrezas sino también con los intereses de los empleados.

- Deje espacio para que la gente crezca. Los líderes, una vez que ubican la forma de proceder de sus empleados, sus capacidades y sus intereses, pierden la continuidad de analizarlo y se concretan en asignarle las mismas tareas y obligaciones; obviamente, esto no debe ser, la gente cambia y crece. Cuanto más crezca cada integrante del equipo, mayor será la contribución que es capaz de aportar al esfuerzo global.

4.5.3. Concentrarse en los Errores y no Aprender.

Algunos empleados no prestan atención a las instrucciones y la política; prefieren hacer las cosas a su manera. A veces es necesario que el líder sea un poco estricto con ellos, o contribuir a que sean transferidos a un trabajo con más independencia. Por el contrario, también nos encontramos a gente, empleados y líderes, que son el reverso de la moneda y quieren apegarse a la política y a las direcciones, pero también desean cierto espacio para aplicar su propio juicio.

En cuanto a los empleados que no cumplen con las instrucciones y que se equivocaron en la realización de su tarea, debemos de acercarnos ha esa persona y asegurarnos de que sepa que cometió un error, ya que cuanto más pronto encuentre la situación, más pronto la resolverá. El segundo paso, será encontrar la razón por la que el empleado cometió el error. Por último, una vez que sabe por que lo hizo la persona. Es posible relacionar el asunto con su política, no sólo en cuanto a la situación sino también en cuanto al enfoque que le dio la persona. Tal vez el lider descuido algún punto y en realidad el que esta equivocado es él y no su empleado. Siguiendo estos dos pasos es posible que ambas partes aprendan de estas vivencias.

4.5.4. Juzgar a sus Empleados no por su Comportamiento.

Todos somos capaces de cambiar en un amplio margen nuestras conductas, siempre y cuando sepamos que lo que es necesario cambiar es el comportamiento y la razón para hacerlo.

Para poder cambiar ese comportamiento, el líder lo que debe hacer es identificar primero, el comportamiento específico de trabajo que se debe cambiar. Segundo, se debe utilizar información de apoyo, através de un informe que muestre cuales son los problemas. Después, hágale saber al subordinado, cual es el comportamiento deficiente que detecto. Por último una vez que le indicó al empleado, asegúrese que se va con el compromiso de mejorar, insistiéndole en que haga un compromiso, respecto a cuando va ha hacer algo.

4.5.5. Intentar Administrar por Medio de la Crítica y el Miedo.

Cuando se critica y amenaza con insistencia a los empleados, éstos reaccionan buscando una forma más segura de trabajar, es decir, dejarán de asumir paulatinamente iniciativas, se concretarán en conseguir lo que espera el líder

sin dar algo adicional. Aparte de que cuando un empleado recibe únicamente críticas, obtienen poca información de la manera de desempeñarse en forma más eficaz.

Con frecuencia se piensa que la mejor manera de obtener un excelente desempeño consiste en ser muy estricto con lo que hace el grupo de trabajo, sin embargo, esto no funciona, pues sustituye otros tres aspectos de vital importancia: *Establecer normas*, con ellas se obtiene un buen trabajo. *Brindar retroalimentación*, que es la que se da a los empleados para que mejoren su desempeño; hay que decirlo, la crítica no es retroalimentación. Juzgar el desempeño, si el trabajo es satisfactorio, debe hacerlo notar al empleado y sino lo es se debe enfrentar a él y determinar por que existe el problema.

4.5.6. Actuar a la Defensiva ante la Crítica.

Cuando los gerentes y los empleados por lo común actúan a la defensiva, la calidad y la cantidad de información e ideas nuevas se desploma en forma impresionante. Si el líder no quiere que su gente este a la defensiva, la mejor forma para conseguirlo, será no estando el mismo a la defensiva.

Una de las técnicas que se debe emplear para no estar a la defensiva, es ser abierto y receptivo para que con ello se fomente el que los empleados expresen sus opiniones. Cuanto mayor sea la apertura del líder, se obtendrá mayor sinceridad por parte de los empleados.

4.5.7. No Crear un Ambiente de Confianza.

Cuando no hay un ambiente de confianza, el trabajo que se realice no será eficaz, debido a que la gente esta en guardia para no ser acusada de algo. Para recobrar y mantener esa confianza perdida se debe:

- Creer en la palabra de los empleados.
- Administrar a través del estímulo y no a través de la crítica y el miedo. En un ambiente de desconfianza, todo el mundo desconfía de todos.
- Se debe escuchar a los empleados. Oír la razón por la que cometieron errores, cuando den explicaciones cuando crean que el líder falló. Claro esta, que por el hecho de escuchar se tenga que estar de acuerdo, escuchar no exige ese compromiso. Posteriormente lleve a cabo la acción que se considere correcta, los empleados por lo común lo aceptarán, pues saben que fueron escuchados.
- Ser abierto con los empleados. Creando una situación en la cual, comparta el líder lo que sabe con sus subordinados, ocasionando que acudan a él como mejor fuente de información. Es importante recalcar que no se les debe mentir en ningún momento, ya que esto puede derrumbar la confianza que lleva años establecer.

4.5.8. No establecer Claramente la Misión del Equipo.

Si la misión no es clara, seguramente no se podrá obtener los resultados que se espera por parte de la gente y no se concentrarán por supuesto en lo que el líder considere como importante. Con toda seguridad, los empleados comenzarán a realizar cosas diferentes, es decir, distorsionadas de lo que se pretendía realizar.

Una misión debe ser clara y valiosa. Sin embargo, si un empleado hace algo que es claro, pero que no tiene mucho sentido llevarlo a cabo, ocasionará que se realice pero sin mucho compromiso, es decir, que simplemente se realice la tarea, como una actividad de relleno.

4.5.9. No Capacitar a sus Empleados e Impedir su Progreso.

Esto trae consecuencias muy graves para todo el equipo, como el hecho de que no se pueda realizar un trabajo, ya que sólo una persona sepa como hacer determinada actividad; que se vaya un empleado por no ser capacitado en otras actividades, que algún empleado se sienta incapaz por que no puede ser capacitado por sus compañeros que tienen demasiado trabajo para atenderlo, etc. En estos casos se deben seguir los siguientes paso:

- Hacer de la capacitación y el progreso de los empleados una prioridad de primer orden. Planeando un cierto número de horas para la capacitación de su personal, en su programa anual.
- Ayudar a los empleados a preparar planes individuales de superación. Se debe preguntar directamente a los empleados, para identificar tanto las necesidades de capacitación para realizar sus trabajos actuales como las oportunidades de superación que desean para que su carrera avance.
- Verificar que los empleados apliquen lo recibido en la capacitación tan pronto como sea posible. De poco servirá darle a una persona una capacitación, si durante semanas o meses no aplica lo que aprendió. Este tal vez sea el paso más eficaz, para asegurar que la capacitación sea exitosa.
- Establecer tanta capacitación cruzada como sea posible. En este punto es muy necesario echar mano de una motivación muy significativa para los trabajadores. El fin de esto, es que la mayoría de los subordinados tengan suficientes deseos de aprender otras tareas, que hagan más interesantes sus labores y que contribuyan a prepararlos para un ascenso.

4.5.10. No Ayudar a que sus Nuevos Empleados Adquieran la Capacidad de Autoadministrarse.

La razón por la que muchas personas no se autoadministran es por que simple y sencillamente no saben como, es decir, es un problema de competencia. Por otra parte, tampoco se autoadministran, por que no tienen una razón por la cual hacerlo, en pocas palabras, el hecho de no autoadministrarse también es un problema de autoadministración. Lo que se debe hacer para esta gente que no sabe autoadministrarse es lo siguiente:

- Se dejará en claro a los subordinados que deben autoadministrarse y que se espera resultados.
- Se verificará que cada nuevo empleado recibirá capacitación respecto a autoadministrarse. Buscando una capacitación que enseñe al personal, como organizar una jornada; hacer planes realistas y apegarse a ellos; establecer metas y automatizares para alcanzarlas.
- Asignar trabajos que exijan que se aplique de inmediato la capacidad de autoadministrarse. Planteando la capacitación de modo tal que se recurra a ella al regresar al trabajo.
- Percibir y reconocer cada mejora de administración, sin importar cuan pequeña sea. Se debe reconocer cada paso que dan los subordinados hacia el camino de autoadministrarse, alentándolos constantemente para que sigan por ese camino, concediéndoles reconocimientos.
- Conforme más y más empleados se hacen eficientes autoadministrándose, deberán ayudar a capacitar a los empleados nuevos.

1. Organigrama del Área.

DIRECCIÓN REINGENIERIA

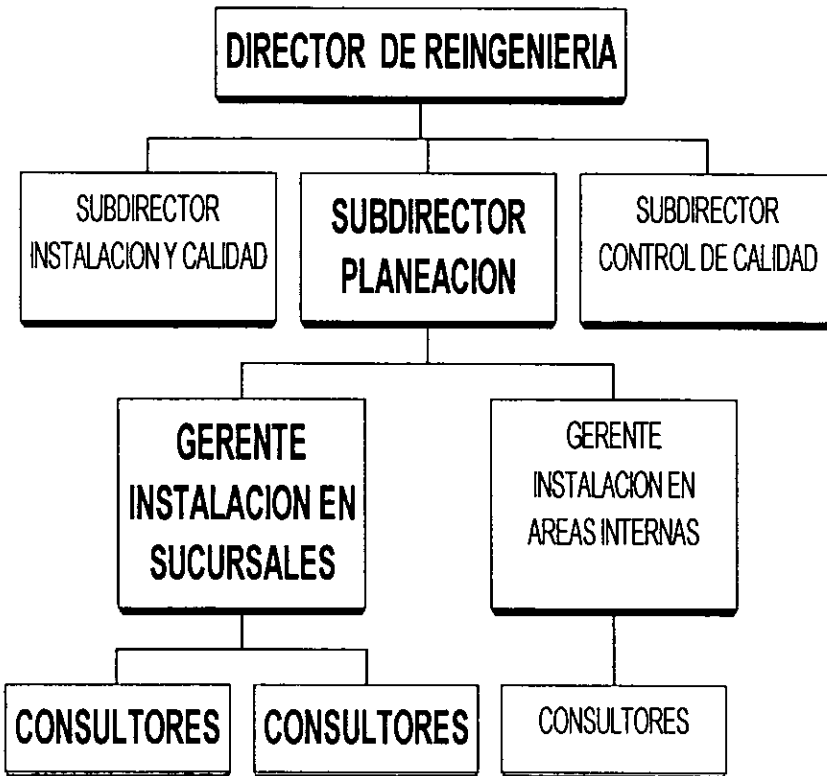


Fig. 8 Dirección Reingeniería.

La figura 8, muestra el organigrama actual del área o departamento a analizar, nos enfocaremos especialmente a los puestos que se encuentran con letra negrilla para delimitar un poco más nuestro estudio. Es decir, sólo hablaremos de la parte que se encarga de la instalación de proyectos en sucursales.

A continuación daremos una breve descripción de cada uno de los puestos en cuestión, para irnos familiarizando un poco más con el caso.

2. Descripción de Puestos.

2.1. Director de Reingeniería.

Entre sus labores principales se encuentran:

- Coordinar, sus áreas asignadas, tales como: Instalación y Calidad a nivel nacional, Planeación y Control de Calidad.
- Analizar los distintos cambios que se dan fuera y dentro de la institución para iniciar la preparación de los cambios que requiera la empresa.
- Aprobar la implantación de proyectos en las distintas áreas.
- Aprobar los programas de certificación de sucursales y áreas internas.
- Participar en las juntas de Dirección, para estar al pendiente de los fines que persigue la institución.
- Difundir los fines y metas que propone la empresa cada año.
- Apoyar a sus subordinados para la puesta en marcha de las distintas actividades para la consecución de los objetivos fijados.
- Participar a los distintos directores, los objetivos que persigue su área, en la realización de los proyectos, que afecten directa o indirectamente a otras áreas.
- Asignación del presupuesto en base a los requerimientos que se tengan derivados de los programas y proyectos propuestos por las distintas áreas a su cargo.
- Observar la correcta aplicación del presupuesto en las actividades que realmente sean prioritarias.
- Premiar a las áreas que cumplan satisfactoriamente con las actividades programadas.

2.2. Subdirector de Planeación.

- Coordinar sus dos equipos de trabajo: áreas internas y sucursales.
- Difundir la información proveniente de la dirección, referente a metas, objetivos y prioridades a seguir.
- Informar a su personal de los proyectos a implantar así como la importancia de cada uno de ellos.
- Apoyar a su personal, para la obtención de información de una manera rápida y precisa.
- Supervisar que los equipos de trabajo estén elaborando el proyecto con el enfoque que la dirección solicita.
- Informar de los avances obtenidos al Director del área.
- Presentar el proyecto propuesto a las áreas sucursales a las cuales este dirigido.

- Solicitar a los distintos responsables de las sucursales o áreas internas, su apoyo para la correcta instalación del proyecto.
- Presentar, durante la instalación del proyecto, los avances a las personas involucradas, para indicar las áreas de oportunidad así como los aciertos que se han presentado.
- Promover la capacitación y el desarrollo personal de sus equipos de trabajo.
- Implantar programas de Incentivos para sus equipos de trabajo.
- Distribuir adecuadamente el presupuesto en los proyectos de mayor importancia.
- Observar que el equipo de trabajo utilice adecuadamente el presupuesto asignado a cada uno de los proyectos.

2.3. Gerente de Instalación en Sucursales.

- Difundir la información proveniente de la dirección sobre las metas y objetivos requeridos.
- Definir los proyectos que se tendrán que poner en marcha anualmente.
- Establecer prioridades en cuanto a la realización de los proyectos.
- Coordinar a los consultores en la elaboración del proyecto.
- Presentación de los avances y propuesta del proyecto al Subdirector y Director del área.
- Apoyar a los consultores en sus requerimientos durante la realización del proyecto.
- Informar los resultados de la instalación del proyecto al Subdirector y director del área.
- Evaluar a su personal en cuanto al desempeño mostrado durante el proyecto.
- Implementar programas de capacitación a sus empleados.
- Implementar programas de incentivos para el equipo de trabajo.

2.4. Consultores.

- Participar en la elaboración de los proyectos designados.
- Presentación al gerente sobre las propuestas elaboradas.
- Implantación y capacitación de la gente sobre el proyecto a instalar.
- Seguimiento de las actividades instaladas.
- Retroalimentación sobre las áreas de oportunidad detectadas durante el periodo de instalación del proyecto.
- Informar sobre los avance, problemas o mejoras que se le pueden hacer al proyecto para obtener mejores resultados.

Tomando como base la estructura que marca Michael Hammer y James Champy en su libro Reingeniería, tendríamos la siguiente distribución:

- A. El líder (Subdirector de Planeación): quien en cuyo papel principal esta en actuar como visionario y motivador. Ideando y exponiendo una visión del tipo de organización que desea crear, comunicándole a todo el personal a su cargo el sentido, propósito y misión.

Entre las características que debe contar esta persona es la de la ambición, inquietud y curiosidad intelectual. Obviamente este líder no debe ser una persona que obliga a los demás a hacer lo que él quiere, sino que es el que hace que quieran hacerlo. También es una persona que se coloca a la cabeza cuando hay riesgo.

Este líder, debe tener un poco de fanático, en el entendido de que el fanático es una persona que no puede cambiar de opinión y no quiere cambiar de tema; adaptando esto, en el concepto del líder de reingeniería, ese fanatismo se traduce en ser una persona que constantemente repite su mensaje para que la gente lo entienda y lo tome en serio.

Por su puesto este líder de reingeniería no debe descuidar dos puntos de gran importancia. El primero, es demostrar que él si hace lo que predica; una persona que no lo hace así, es tachada de hipócrita y nadie lo tomará en cuenta. EL segundo punto, es el de medir y recompensar el desempeño de sus empleados en forma que los estimulen para acometer cambios importantes.

- B. El dueño del Proceso (Gerente de Instalación de Sucursales): En el apartado de arriba comentamos que la labor principal del líder es hacer que tenga un lugar en toda la organización. La labor del Dueño del Proceso, será que tenga un lugar en un determinado proyecto, es decir, a un nivel más en particular.

Otra actividad del dueño del proceso es obtener los recursos que el equipo necesita, protegerlos de la burocracia y trabajar para obtener la cooperación de otros gerentes cuyos grupos funcionales también tendrán que ver con el proceso, en pocas palabras, es contribuir a que la reingeniería se dé.

Esta persona también se encarga de motivar, inspirar y asesorar a su equipo. Por lo general actúan como críticos, voceros y enlaces para el equipo.

- C. Equipo de Reingeniería (Consultores): Son los encargados de producir las ideas y los planes para convertirlos en realidades, es decir, son los individuos que en la práctica reinventan el negocio.

Estos equipos para que funcionen mejor, deben conformarse con miembros que estén viviendo el proceso actual y miembros que provengan de afuera. Esto nos sirve, ya que se cuenta con gente que posee la experiencia del proceso actual, que sabe cuales son las dificultades que presenta. Se dice que para cambiar se necesita de la gente de adentro, que debe ser la mejor y la más brillante.

Mientras que para cambiar, mencionamos que se requiere de la gente de adentro, también debemos decir que necesitamos de la gente de afuera para que aporte una mayor dosis de objetividad y una perspectiva distinta. El deber ser de estos elementos será hacer olas. Tienen que saber escuchar y ser buenos

comunicadores. Tienen que pensar en grande y ser rápidos aprendices puesto que tendrán que aprender mucho en muy poco tiempo acerca de los procesos que se van a intervenir.

- D. Comité Directivo (Directores de las Diversas Áreas): Se encargarán de analizar cuestiones que trascienden el alcance de los procesos y los proyectos, resolviendo por ejemplo en que orden deben ser puestos en marcha los proyectos.

Este Comité debe contar con la presencia del líder de reingeniería y de ser posible del dueño del proceso, por que ellos son los que pueden aportar las ideas o indicar los problemas que requieren la atención de los altos directivos para ser resueltos.

- E. Zar de Reingeniería (Director de Reingeniería). Es el jefe del equipo para asuntos de reingeniería. Esta persona tiene dos funciones básicas. La primera es capacitar y apoyar a todos los dueños de procesos y a los equipos de reingeniería. La segunda es coordinar todas las actividades de reingeniería que estén en marcha.

Otra función del zar de reingeniería es la de escoger a la gente de adentro y buscar a la gente de afuera cuando sea necesario.

Una vez hecho la descripción de puestos, de una manera tradicional y luego analizándolo con la estructura que nos muestra Michael Hammer y James Champy en su libro “Reingeniería”. Ahora veremos el perfil de los empleados de esta área, analizando tres puestos básicamente. Subdirector, Gerente y Consultor.

3. Perfil de los Empleados.

Dentro del perfil de los empleados, analizaremos, más que nada su origen, sus conocimientos, como se conforma ese grupo de instalación.

3.1. Consultores.

Comenzaremos dividiendo al Equipo de Trabajo en dos grandes grupos, el primero se encuentra conformado por gente de adentro de la institución y el segundo de afuera.

El primer grupo, se conformó, mediante una selección de personal, que tuviera entre los requisitos:

- Carrera universitaria concluida.
- Capacidad para dirigir grupos (liderazgo)
- Capacidad para vender.

Estos serían los tres principales requisitos, el primero por que la persona mientras más preparación tenga, mejor visión tendrá para las tareas que se le encomienden. El segundo requisito, fue solicitado, debido a que el personal que se requiere, en la mayor parte del tiempo esta al frente de alguna sucursal y necesita tener una cierta capacidad de dirigir a la gente que le pongan a su cargo. Por último, mencionamos, la capacidad de vender, que esta muy ligada a la anterior y que se refiere básicamente, a la facilidad que tendrá esta persona para vender ideas, que esta será su función clave, para conseguir éxito en las instalaciones. Además de estos, están otros requisitos secundarios, como presencia, puntualidad y disponibilidad para viajar.

Debido a que los proyectos asignados al área son en su mayoría en sucursales, la gente a la cual se invitó procedía de ahí, esto, obviamente para que se tuviera la parte de la gente que vive el proceso y que sabe cuales son los pros y los contra en los procesos actuales y que por ende nos puede dar una visión más real de lo que sucede en la actualidad.

Sin embargo, no todo este grupo se compone de gente que viene de sucursales, también contamos con gente de áreas internas, gentes que nos pueden dar otro punto de vista, sin posibles, vicios y que sea una opinión objetiva. Dentro de estos últimos, cabe mencionarse, que algunos de ellos ya cuentan con experiencia en cuestiones de rediseños de procesos, dándoles un poco de mayor valía a su participación.

El segundo grupo se conforma, como mencionamos anteriormente, con gente externa, que desconoce en su totalidad el manejo no sólo del proceso sino de la sucursal en sí y aunque tiene esa gran limitante, la razón de estar ahí es aportar ideas totalmente nuevas.

Para la selección de este grupo, se tomó gente que recientemente habia concluido su carrera universitaria o estaban por terminar, es decir, se trato de tomar gente nueva que aportará ideas con un enfoque totalmente distinto.

A esta gente se les busco un perfil similar al grupo que hablamos anteriormente, es decir, se busco gente que tuviera una cierta capacidad para dirigir a la gente y capacidad para vender.

De esta forma se compone el grupo de consultores, con una estructura similar a la que propone M. Hammer y J. Champy, en donde, se tiene una parte del grupo que conoce el proceso a cambiar y que nos ayuda a entenderlo; y por otra, el grupo de afuera, que al final son los que aportan los elementos para rediseñar el nuevo proceso.

3.2. Gerente de Instalación de Sucursales.

El gerente de esta área es una persona que tiene más experiencia en cuestiones de reingeniería, su primera participación fue cuando se dio la primer reingeniería. Conoce de rediseño de procesos tanto en la parte operativa como en la de ventas de las sucursales. Su experiencia será fundamental, para poder coordinar las ideas del grupo de consultores en el rediseño de los procesos en los nuevos proyectos.

Obviamente cumple con los requisitos que se solicitaron al equipo de consultores, es decir, es una persona que debería tener la capacidad de dirigir grupos y facilidad de palabra para vender ideas. En este caso deben estar mucho más acentuadas esas características, por dos motivos principalmente, el primero, por que es una persona que ya tiene cierta experiencia en el área y ha tenido tiempo de ir madurando y perfeccionando sus técnicas; el segundo, por que ahora no trata con la gente de sucursal como lo haría un consultor, sino que ahora tiene que negociar con puestos jerárquicos de mayor importancia, por lo cual se requiere una persona de mayor peso.

3.3. Subdirector de Planeación.

El subdirector es otra persona con amplia experiencia en reingeniería, debido a que ha estado algún tiempo razonable, en el rediseño de procesos, sin embargo, a diferencia del Gerente de Instalación tiene experiencia en varias áreas, lo que le da una visión más amplia de la organización. Que le será de utilidad para la toma de decisiones sobre los proyectos a instalar.

Esta persona necesita tener muy bien desarrollada la capacidad de liderazgo, debido a que es el encargado de que el proceso de reingeniería se dé satisfactoriamente, para lo cual tendrá que coordinar tanto el trabajo del equipo de consultores como el del el gerente de instalación de sucursales, por lo tanto deberá dejar al grupo lo suficientemente libre para que actúe con eficiencia, pero sin descuidarlos del todo, que este al tanto de lo que están haciendo. Además de estar al pendiente de las necesidades de la gente para resolverlos lo antes posible y evitar así posibles retrasos.

También debe ser una persona con una buena capacidad negociadora, debido a que la mayor parte del tiempo estará presentando nuevos proyectos, avances de otros proyectos o simplemente resultados obtenidos a los altos niveles directivos.

4. Situación Actual del Área.

Iniciaremos ahora una breve narración de la situación actual que presenta el área que estaremos analizando en este trabajo de tesis.

Nos encontramos dos años y medio después de haber conformado el equipo de trabajo, encontramos a un equipo de consultores bastante maduro, ya con experiencia en varios proyectos que le han sido asignados al área, en los cuales, todo el personal ha tenido que aprender, debido a que los proyectos presentados han sido muy variados.

El grupo durante este tiempo ha tenido muchos cambios, inicialmente por las características y la importancia del proyecto el equipo se conforma de más de 100 elementos, terminado ese proyecto, los siguientes requirieron de una menor cantidad de gente. La idea de los directivos del área, entonces fue, regresar a la gente que había venido de las sucursales ya que había sido prestada únicamente por ese tiempo, esa gente se fue un poco molesta, ya que se les había indicado que una vez que concluyera su participación regresaría a un mejor puesto, cosa que rara vez sucedió y en algunos casos ni su puesto encontraron. Fue entonces que el equipo se redujo a sólo 20 personas, para el segundo proyecto se trajeron 30 gentes de sucursal, para tener una participación temporal en ese proyecto, terminando fueron regresados igual que los anteriores. Cabe mencionarse que durante esos dos proyectos del bloque que venía de afuera, que eran alrededor de 30 gentes, 50 % salió, 30 % permanece en el área y el 20 % restante fue promocionado a otras áreas. Apartir del tercer proyecto se dejó una base de 25 consultores en su mayoría conformado por la gente que vino de afuera y con algunas adiciones de gente tomada de sucursal que se consideró tenía un excelente desempeño.

Otro punto importante a considerar, es que el banco se encuentra en uno de tantos procesos de adelgazamiento de su estructura, para ser más eficiente en su toma de decisiones, disminuir sus gastos y por consecuencia aumentar sus utilidades. Esto lleva consigo un recorte bastante considerable de personal de todos los niveles y de todas las áreas. Sin excluir la de nuestro estudio. Además para agudizar un poco más este punto cabe mencionar que el grupo de consultores no recibía un aumento desde que habían entrado al área hasta la fecha. Como último comentario de este párrafo, mencionaremos que pese a que todo el equipo de consultores realiza el mismo trabajo o mejor dicho tiene las mismas funciones, tiene salarios muy distintos que en ocasiones se da una diferencia de dos o hasta tres veces lo que gana el que recibe menos del que recibe más.

Actualmente el grupo se encuentra preparando el material que utilizará en su siguiente proyecto, el cual, tal vez es uno de sus mayores retos que se les esta presentando, el área ha sido designada para realizar todas las actividades inherentes a la fusión de otro banco, donde sobra decir, que implica el cambio de muchos procesos, cambios de personal, capacitación, etc. para lograr una rápida sinergia que afecte lo

menos posible al cliente. También este proyecto implica gran comunicación con todas y cada una de las áreas para poder determinar sus necesidades y poder desarrollar adecuadamente esta fusión.

Además de este proyecto se tienen otros proyectos de menor prioridad, que pasarán a segundo término una vez que se inicie este. El trabajo es mucho, se requerirá nuevamente de personal de línea para poder llevar a cabo el proyecto. Además se tiene la presión de la alta dirección de que se debe realizar en un plazo bastante corto de tiempo. Sin embargo, este proyecto ha tenido una misma constante durante ya varios meses y me refiero al hecho de que no se concreta la firma, creando incertidumbre en el personal, no sólo del banco que se va a adquirir sino del mismo banco que lo va a comprar, en el entendido que no saben lo que va a ocurrir con sus puestos.

Por parte del equipo de consultores, también existe incertidumbre, en el aspecto de que se trabaja sobre algo que todavía no se concreta y que en ocasiones con el paso de tiempo se vuelve obsoleto el material que se preparó, implicando retrabajos constantes.

Analicemos ahora la situación cotidiana, durante la preparación de los proyectos, ubicándonos en el área de trabajo del equipo de consultores.

Donde podemos observar que de la totalidad del equipo de consultores, menos de la mitad de ellos se encuentran trabajando en la elaboración de alguno de los proyectos o con tareas muy simples que terminan en un tiempo relativamente corto. Ocasionado que se seudocupen o simplemente mal utilicen el equipo de trabajo.

Aparte del equipo de trabajo tenemos, un pequeño grupo, formado por tres personas, que se encargan normalmente, de recopilar toda la información que los consultores envían semanalmente en sus instalaciones, para procesarlos y determinar el avance y logro de las distintas etapas del proyecto. Obviamente en este momento en que no hay consultores instalando, su actividad se reduce a nada. Siendo un recurso que se puede aprovechar.

Observamos que hay constantes juntas para recibir información acerca de las actividades que requieren mayor prioridad, además de que esas mismas juntas sirven para mostrar el avance del equipo de consultores. Durante esas juntas podemos observar varios puntos, como:

- No se tienen de una manera programada.
- Las juntas siempre son impartidas por el Subdirector del área
- No se lleva un esquema de puntos concretos a seguir, normalmente es sobre lo visto en alguna otra junta con directivos.
- Rara vez se llega a algún acuerdo.
- En ocasiones se realiza con todo el personal, aunque no este involucrado en lo que se está planteando.
- Por lo general son largas, sin mucho contenido y se tratan temas intrascendentes.

En cuanto a la organización de las diversas actividades, por parte del Subdirector, vemos que no se tiene una adecuada planeación, ya que rara vez llega a ver todos los puntos de su agenda, posponiendo algunas actividades de importancia para días subsecuentes.

Por parte del Gerente, vemos que tiene una agenda más desahoga, y que en ocasiones puede llegar a tener tiempos muertos. Sus actividades se limitan a realizar las tareas encomendadas por el subdirector, que pueden ser muy variables y que pueden ir desde hacer un formato, hasta obtener información de otras áreas.

Estas actividades también en ocasiones son realizadas por dos o tres consultores que se encuentran muy cerca de ellos y cuando se ven saturados con esas actividades, en ocasiones intrascendentes y sin gran importancia, son delegadas a esas personas, para su pronta realización.

5. Análisis del Problema.

5.1. Motivación.

Como primer punto, realizamos una encuesta para saber el grado de satisfacción o insatisfacción que presenta el grupo de trabajo. Esto con la finalidad de conocer cual es la motivación o falta de motivación con el que el equipo de consultores esta desempeñando sus actividades.

Para esto aplicamos la siguiente encuesta:

<i>Su Empresa:</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Diferencia</i>
¿Considera el atraer empleados tan importante como el competir por clientes?	13	6	7
¿Usa enfoques creativos para competir por talento?	7	12	-5
¿Asigna a la gente adecuada para representar y contratar gente para la compañía?	15	4	11
Ofrece una fuerte visión en la cual los empleados pueden crecer	9	10	-1
¿Tiene claramente establecida su visión?	12	7	5
¿Comunica su visión frecuentemente?	12	7	5
¿Mira la habilidad y el desarrollo del conocimiento de los empleados como una inversión en vez de un gasto?	9	10	-1
¿Ayuda a los empleados el saber el "porque" y no el "como" de sus trabajos?	10	9	1
¿Anima y facilita el trabajo en equipo entre empleados	14	5	9
¿Ayuda a lo empleados cómo su trabajo contribuye en el logro de las metas de la cia.?	11	8	3

¿Se preocupa por eliminar políticas y reglas que innecesariamente restringen a los empleados?	10	9	1
¿Reconoce y recompensa la conducta "pensante" de sus empleados?	12	7	5
¿Enseña a los ejecutivos el poder de darle autoridad a los empleados?	10	9	1
¿Mide y recompensa la actitud de los empleados que contribuyen mejor a la visión de la compañía?	11	8	3
¿Usa métodos múltiples para medir y recompensar la actuación de los empleados?	8	11	-3
¿Ve la educación de sus empleados como un proceso continuo?	7	12	-5
¿Les permite a los empleados la oportunidad de ser reconocidos por su excelencia en el trabajo?	11	8	3
¿Piensa en sus empleados como clientes con necesidades que deben ser satisfechas?	6	13	-7
¿Realiza investigaciones con sus empleados para conocer y mejorar la calidad del trabajo?	9	10	-1
¿Usa métodos informales y formales para identificar las actitudes, preocupaciones y necesidades de sus empleados?	10	9	1
TOTAL	206	174	32
	54 %	45 %	

En dicha encuesta encontramos que casi el 50 % del equipo de trabajo contestó a las preguntas con un "No" como respuesta lo que nos indica que en un gran porcentaje esta en desacuerdo con las decisiones tomadas por el Gerente y Subdirector del área, esto tal vez a simple vista no lo podemos tomar como una mala dirección, se tiene que analizar punto por punto. Primero mostraremos una tabla dividida en tres bloques:

<i>Calificación</i>	<i>Empleados</i>
De 20 a 16	3
De 15 a 11	7
10 o menos	9

Aquí podemos ver de una manera más clara la el grado de insatisfacción que se nota en el área de trabajo, donde podemos apreciar que el 47 % de los empleados se sienten satisfechos en menos del 50 %. Vemos además que el bloque medio

conformado por el 37 % de los empleados se encuentra satisfecho entre un 55% y un 75 %. Y sólo 3 empleados que representan el 16 % podemos decir que se encuentran satisfechos en el área de trabajo.

Ahora, analicemos las variables más negativas:

<i>Su Empresa:</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Diferencia</i>
¿Piensa en sus empleados como clientes con necesidades que deben ser satisfechas?	6	13	-7
¿Usa enfoques creativos para competir por talento?	7	12	-5
¿Ve la educación de sus empleados como un proceso continuo?	7	12	-5
¿Usa métodos múltiples para medir y recompensar la actuación de los empleados?	8	11	-3
Ofrece una fuerte visión en la cual los empleados pueden crecer	9	10	-1
¿Mira la habilidad y el desarrollo del conocimiento de los empleados como una inversión en vez de un gasto?	9	10	-1
¿Realiza investigaciones con sus empleados para conocer y mejorar la calidad del trabajo?	9	10	-1

Al ver estas variables nos damos una idea de hacia donde está el problema, vemos en una primera instancia que casi el 70 % percibe que la empresa o más específicamente, el área, no se preocupan por su persona en cuanto a inquietudes, problemas y necesidades. Y, al observar las demás variables vemos que esas necesidades están orientadas hacia el crecimiento, desarrollo y preparación de ellos mismos en el área. Esto tiene mucha coherencia, ya que como se comentó en su momento, el área está dedicada a la constante renovación de procedimientos, lo que implica que el personal esté en una capacitación constante de manera que pueda desempeñar su papel con eficacia.

5.2. Liderazgo.

Como primer punto analizamos cuál era el grado de motivación en que se encuentra el equipo de consultores. Ahora como segundo punto analizaremos el estilo de liderazgo que se tiene en este momento de acuerdo a lo que vimos en el primer capítulo.

5.2.1. Estilo de Liderazgo según Capinte.

Analizando los cinco estilos de liderazgo que indica esta empresa de consultoría podemos observar que tanto el Gerente como el Subdirector tienen diferentes estilos.

Complementando un poco este punto se hizo un diagnóstico de 30 situaciones en las cuales se preguntaba la frecuencia con la cual se realizaba dicha actividad, cada columna tiene un determinado puntaje lo que nos da una tendencia hacia cual estilo de liderazgo se acerca más. El diagnóstico fue el siguiente:

Primero evaluamos al Subdirector del área:

SM = siempre 4; FR = frecuente 3; VV = varias veces 2; RV = rara vez 1; NU = nunca 0

FRECUENCIA CON QUE SE PRESENTA						
No	SITUACIONES	SM	FR	VV	RV	NU
1	Se muestra flexible con sus subordinados en cuestión de: Permisos, Faltas, Retardos, etc.		3			
2	Sus subordinados están en visible competencia entre si					0
3	Coopera sólo cuando va a obtener un beneficio propio.	4				
4	Sus empleados trabajan horas extras	4				
5	Siente deseos enormes de ganar, cada vez que se le presenta un negocio nuevo.	4				
6	En el momento de tomar decisiones, usted opta por implementar lo existente.		3			
7	Le disgusta que la gente tenga una opinión contraria a la suya.		3			
8	Los problemas personales de sus subalternos no le conciernen		3			
9	Le piden que dicte conferencias, cursos y discursos.					0
10	Prefiere trabajar en equipo				1	
11	En cuestiones de trabajo, se preocupa mucho por la manera en que va a realizarlo.	4				
12	En elecciones o decisiones grupales, usted es el que da la última palabra.			2		

13	Trata de convencer a los demás por medio de la palabra.		3			
14	Se muestra de buen humor, es creativo.			2		
15	No le atrae la convivencia con sus subordinados				1	
16	Le molesta abiertamente tener que salirse de las reglas.		3			
17	Entre sus subordinados existe alguien "especial" en quien vale la pena confiar.	4				
18	La mentira es válida para el logro de una meta, si ésta vale la pena.	4				
19	Desarrolla una tarea mientras aparece algo más novedoso.		3			
20	Plantea y organiza lo global, no los detalles; esto le corresponde a sus subordinados.			2		
21	Le molesta visiblemente la incompetencia de la gente.	4				
22	Le angustia tener que cambiar la estructura de la empresa.					0
23	Le exaspera que sus subordinados cometan errores.	4				
24	Le atrae la idea del cambio.		3			
25	Delega responsabilidad a sus subordinados con exceso				1	
26	Algunas de sus ideas tienen un toque de fantasía.				1	
27	Tarda demasiado tiempo en resolver y actuar frente a una tarea.				1	
28	Busca que los demás le demuestren lealtad.	4				
29	Cambia los planes con demasiada facilidad.	4				
30	Cuando sus empleados necesitan resolver dudas, usted no tiene tiempo.				1	

Posteriormente evaluamos al gerente del área:

SM = siempre 4; FR = frecuente 3; VV = varias veces 2; RV = rara vez 1; NU = nunca 0

FRECUENCIA CON QUE SE PRESENTA

No	SITUACIONES	SM	FR	VV	RV	NU
1	Se muestra flexible con sus subordinados en cuestión de: Permisos, Faltas, Retardos, etc.		3			
2	Sus subordinados están en visible competencia entre sí	4				
3	Coopera sólo cuando va a obtener un beneficio propio.	4				
4	Sus empleados trabajan horas extras	4				
5	Siente deseos enormes de ganar, cada vez que se le presenta un negocio nuevo.	4				
6	En el momento de tomar decisiones, usted opta por implementar lo existente.		3			
7	Le disgusta que la gente tenga una opinión contraria a la suya.	4				
8	Los problemas personales de sus subalternos no le conciernen	4				
9	Le piden que dicte conferencias, cursos y discursos.					0
10	Prefiere trabajar en equipo					0
11	En cuestiones de trabajo, se preocupa mucho por la manera en que va a realizarlo.			2		
12	En elecciones o decisiones grupales, usted es el que da la última palabra.	4				
13	Trata de convencer a los demás por medio de la palabra.				1	
14	Se muestra de buen humor, es creativo.				1	

15	No le atrae la convivencia con sus subordinados				1	
16	Le molesta abiertamente tener que salirse de las reglas.				1	
17	Entre sus subordinados existe alguien "especial" en quien vale la pena confiar.				1	
18	La mentira es válida para el logro de una meta, si ésta vale la pena.	4				
19	Desarrolla una tarea mientras aparece algo más novedoso.				1	
20	Plantea y organiza lo global, no los detalles; esto le corresponde a sus subordinados.			2		
21	Le molesta visiblemente la incompetencia de la gente.	4				
22	Le angustia tener que cambiar la estructura de la empresa.					0
23	Le exaspera que sus subordinados cometan errores.	4				
24	Le atrae la idea del cambio.				1	
25	Delega responsabilidad a sus subordinados con exceso				1	
26	Algunas de sus ideas tienen un toque de fantasía.					0
27	Tarda demasiado tiempo en resolver y actuar frente a una tarea.			2		
28	Busca que los demás le demuestren lealtad.	4				
29	Cambia los planes con demasiada facilidad.	4				
30	Cuando sus empleados necesitan resolver dudas, usted no tiene tiempo.				1	

Cada pregunta estaba enfocada a un estilo de liderazgo en especial, obviamente en donde se acumule una mayor cantidad de puntos es el estilo de liderazgo que caracteriza a esa persona.

El consolidado de dichas evaluaciones queda de la siguiente forma:

Consolidado del Subdirector del área.

• SIT = situación ; PTO = puntos

ESTILO A		ESTILO B		ESTILO C		ESTILO D		ESTILO E		ESTILO F	
SIT	PTO	SIT	PTO	SIT	PTO	SIT	PTO	SIT	PTO	SIT	PTO
1	3	6	3	2	4	3	4	4	4	9	0
5	4	11	4	7	3	8	3	14	2	15	1
10	1	16	2	12	2	13	3	19	3	20	2
21	4	22	0	17	4	18	4	24	3	25	1
26	1	27	1	23	4	28	4	29	4	30	1
13		10		17		18		16		5	

Consolidado del Gerente del área.

• SIT = situación ; PTO = puntos

ESTILO A		ESTILO B		ESTILO C		ESTILO D		ESTILO E		ESTILO F	
SIT	PTO	SIT	PTO	SIT	PTO	SIT	PTO	SIT	PTO	SIT	PTO
1	3	6	3	2	4	3	4	4	4	9	0
5	4	11	2	7	4	8	4	14	0	15	1
10	0	16	1	12	4	13	1	19	1	20	2
21	4	22	0	17	1	18	4	24	1	25	1
26	0	27	2	23	4	28	4	29	4	30	1
11		8		17		17		10		5	

Estilo A = Líder Alpinista

Estilo B = Líder Burócrata

Estilo C = Líder de Choque

Estilo D = Líder Manipulador

Estilo E = Líder Navegador

Estilo F = Líder Ausente

Como podemos observar, ambos puestos cuentan con una mezcla de estilos, dependiendo la situación en la que se estén desempeñando, sin embargo, tienen preferencia por uno o tal vez dos.

A. En el caso del Subdirector vemos en primera instancia un estilo Manipulador que es el que está marcado con el estilo "D", sin embargo, tiene características del estilo de Choque y del Navegador.

Como líder "Manipulador" su objetivo es ver a sus subordinados como objetos para ser utilizados según las circunstancias. Como una de sus características básicas esta el fomentar la lealtad a su persona, recurriendo al chantaje y una forma que emplea de manera constante es coleccionar los errores de sus subordinados para reprochárselos en el momento preciso. Finge ser razonable y cooperativo, sin embargo, esto sólo lo hace por que le beneficiará posteriormente. Además de que al igual que el gerente busca el conflicto entre la misma gente.

Como segunda alternativa ocupa un estilo de "Choque", en donde vemos que una de las características es la de no mantener un equipo de trabajo unido, comparando constantemente a los consultores, mostrando sus diferencias, ocasionando con esto, un ambiente de rivalidad y poca cooperación entre ellos. Por lo general, trata de no comprometerse en cuestiones solicitadas por sus subordinados.

Por otra parte, también tiene un poco de líder "Navegador", esto en parte, por el estilo de dirección, que tiene la misma institución, debido a los cambios constantes de decisiones, el Subdirector trabaja bajo presión, creando un ambiente de urgencia donde sus colaboradores traten de salir de la crisis que él creo. Sin embargo, esto no es todo, ya que cambia de decisión constantemente. El equipo de trabajo ha aprendido que no hay que tomarlo demasiado en serio, hasta el grado en que, de casi toda tarea que delega, el personal no la realiza con la total dedicación, puesto que suponen que cambiará de parecer en poco tiempo.

B. Por parte del gerente observamos que su estilo principal, se encuentra dividido entre el de Choque y el de Manipulador, que son las que ocupa predominantemente.

Como líder "de Choque", fomenta la hostilidad entre el equipo de consultores, indicándole a los consultores sus debilidades, poniendo como ejemplo a algún otro compañero de trabajo. Es una persona desconfiada, por lo cual es incapaz de trabajar con el equipo. Por consecuencia lógica es incapaz de mantener unido al equipo. Su figura jerárquica al final de cuentas no es de gran trascendencia, por lo cual en muchas decisiones no se compromete y prefiere que la alternativa sea elegida por el Subdirector. Por su forma de ser no se da cuenta, o no se quiere dar cuenta, de que pasa por encima de la gente, sobretodo cuando se le contradice, reaccionando de una

manera intimidante, ocasionando con esto que el interés de participar por parte del grupo descienda considerablemente.

Como líder Manipulador, podemos comentar que tal vez no es un estilo propio de él, sino que por influencia de su inmediato superior (Subdirector del área), a adquirido un poco esa característica. Entre los rasgos que encontramos son: coleccionar los errores de los subordinados para reprochárselos en el momento preciso; busca el conflicto entre la gente; finge ser razonable y cooperativo, sólo en beneficio propio; y suele mentir para tratar de conseguir lo que quiere.

5.2.2. Liderazgo Situacional.

Continuando con el análisis del grupo y ahora tomando como base el "liderazgo Situacional" de Hersey y Blanchard, observamos primero las siguientes variantes:

A) Motivación de los Consultores.

Basándonos en la encuesta aplicada en el inicio del punto cinco, observamos a un equipo de trabajo que considera que las personas que están en los puestos superiores no les dan el suficiente apoyo, se perciben que no hay un posible desarrollo en el área y que poco a poco se han ido estancando. Además de que no cuentan con los suficientes incentivos para aportar un trabajo de mayor calidad de lo que actualmente hacen.

B) Según el estilo de liderazgo, mostrado por el Gerente y Subdirector, esta muy enfocado a la tarea, es decir, descuidan mucho el aspecto humano, tal vez por que no les interesa o quizás por que así es su estilo de liderazgo.

Al tener este estilo de liderazgo, vemos que estas dos personas se enfocan más a dar instrucciones concretas de como se debe hacer determinada actividad dejando a un lado la creatividad del consultor.

Una vez recordados estos dos puntos, y enfocándonos más al modelo planteado por Hersey y Blanchard, diremos que el área que estamos analizando se encuentra más en el nivel de Imposición, claro no tan marcado el modelo como lo plantean los autores, aquí podemos mencionar que, efectivamente se nota un estilo en el cual los líderes se concretan en muchas ocasiones a ordenar, por que sienten que su equipo no asume la responsabilidad, sin embargo a diferencia del modelo, el equipo de consultores no lo podemos ubicar en un grado de madurez bajo (M1), al contrario tienen la suficiente capacidad, en su mayoría, para aceptar las responsabilidades y cumplir las actividades con bastante éxito, claro, por el punto comentado en el

apartado "A", vemos que muestran una actitud poco positiva para participar a un mejor desarrollo.

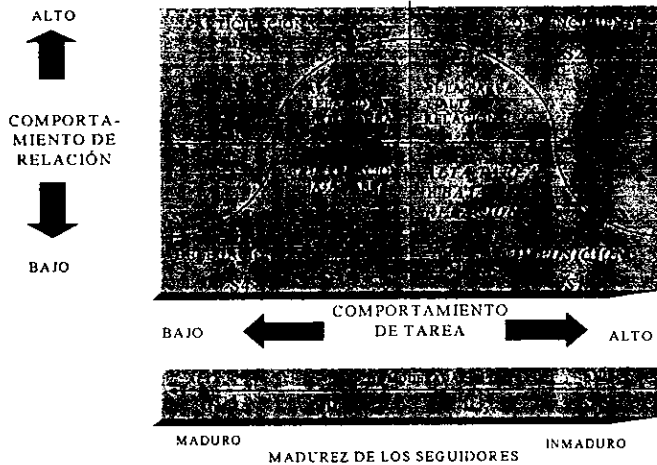


Fig. 9. Etapa en la que se encuentra el área.

5.3. Conocimiento del Equipo de Trabajo.

El siguiente punto a analizar es el aprendizaje que han tenido los consultores, recordemos que han venido de distintas áreas, han participado en distintos proyectos y por consecuencia tienen distintas experiencias, habilidades y conocimientos.

Para esto, indicaremos mediante tablas los conocimientos y experiencias que han tenido los consultores. Comenzaremos primero con los proyectos en los que han participado.

CONSULTOR	NVA. PLAT	PREF	SERV CTES	REG.	CAJ. DOM.	PRES SERV	V.99
A	X	X	X			X	X
B	X	X	X			X	
C	X						
D	X						
E	X	X	X				
F	X	X	X			X	X
G	X	X	X			X	

H	X	X	X			X	X
I	X	X	X			X	
J	X	X	X			X	
K	X	X	X			X	
L	X	X	X	X		X	X
M	X	X	X			X	
N	X	X	X			X	
O							
P	X	*	*			*	
Q			*			*	
R			X	X	X	X	X
S	*	*	*			*	
T	*	*		X	X	X	

Las "X" indican los proyectos en los cuales han participado directamente, mientras que "*" indican una participación indirecta, consolidado la información centralmente.

También encontramos consultores que cuentan con poca experiencia, en algunos casos se debe a que acaban de ingresar al área, en otros casos porque estuvieron colaborando en otras áreas por algún tiempo y en otros casos por que su labor es recibir la información y procesarla para ver el avance de los proyectos.

Ahora mostraremos otro cuadro en el cual nos indicará de donde proviene el grupo y algún otro conocimiento adicional.

EXPERIENCIA

CONSULTOR	SUC.	INT.	OTRO
A			
B			X
C		X	
D		X	X
E			
F			
G			
H			
I	X		
J	X		
K	X		
L	X		
M	X		
N	X		
O		X	
P		X	

PAQUETERIA

EXCEL	POWER POINT	OTROS
8	7	8
5	5	6
8	8	8
8	8	8
6	7	6
5	4	4
5	4	4
8	7	8
4	4	5
8	8	7
6	7	4
5	6	4
5	5	4
5	5	4
5	5	4
9	9	9

Q		X		7	7	7
R		X		4	4	4
S				7	7	7
T				8	7	7

Esta tabla nos muestra tal vez una carencia importante en el equipo de consultores, donde podemos apreciar que sacando un promedio de las calificaciones en cuanto a sistemas, se encuentran alrededor del 6.1, para un área que necesita presentar constantes informes y procesar bastante información, es un punto realmente negativo.

Tomando las dos tablas podemos darnos una idea más real del personal que trabaja en el área, en cuanto a experiencias y conocimientos con los que cuentan.

6. Alternativas de Solución.

Una vez planteada la situación actual y hecho un breve análisis para explicar mejor la situación. Plantearemos los problemas, que a juicio de un servidor presenta el área, así como las acciones que se deberían de seguir para mejorar el desempeño y rendimiento del equipo de trabajo.

Entre las variantes que tenemos encontramos las siguientes:

- El equipo se encuentra desmotivado
- No perciben posibilidades de desarrollo
- No cuentan con incentivos
- No tienen programas de capacitación constante
- El grupo no tiene conocimientos homogéneos
- El liderazgo no es el óptimo
- Se percibe una salida de varios consultores

Todas estas variantes están relacionadas unas con otras, el problema esencial, sería el siguiente: No mantenerse cerca del grupo, ver cuales son sus inquietudes, experiencias y conocimientos, para poder canalizar las fuerzas y debilidades de cada uno de sus miembros de la mejor manera posible, así como adaptar su liderazgo de acuerdo a las capacidades con las que cuentan cada uno de ellos.

Sin embargo, vamos paso a paso a dar las propuestas que considero necesarias para lograr un mejor desempeño, comenzando del más global:

- 6.1. Es importante mantener a los subordinados informados acerca de cual es el panorama que percibe la organización, indicándoles también cual es el papel que desempeñan para alcanzar dichas metas. Con esto, lo que se busca es evitar que el equipo de consultores, tome decisiones al vapor, que pueda no ser por mucho la mejor y que pueda perjudicar a la organización.
- 6.2. Establecer objetivos claros en cuanto a la realización de tareas, observamos a lo largo del caso, que los líderes constantemente cambian de opinión en

cuanto a las tareas que solicitaron, esto es más que nada por que no tienen un objetivo claro, esto desemboca, en que los resultados obtenidos por la gente no serán los esperados, ya que los empleados comenzarán a realizar cosas diferentes y distorsionadas de lo que se pretendía realizar.

Adicionalmente, debemos decir que aparte de ser claro el objetivo, debe ser valioso, ya que si un empleado realiza una actividad clara, pero sin sentido, la realizará pero sin compromiso, como una actividad de relleno.

- 6.3. Este punto, para mí es el más importante, es el hecho de considerar que cada persona es diferente. Encontramos personas que quieren autonomía; otros quieren que les digan que hacer; algunos prefieren aprovechar oportunidades; también tenemos a los que prefieren evitar los riesgos tanto como sea posible; algunos simplemente requieren un lugar de trabajo agradable; otros desean progresar tanto como se pueda; etc. Es por eso que es indispensable que tanto el Gerente como el Subdirector, analicen a cada uno de sus elementos, sin embargo, esto debe ser una tarea constante, ya que antes de ser empleados, son personas y constantemente vamos cambiando, así como nuestros intereses y necesidades, de ahí radica la importancia de un estudio constante.

Como propuesta, lo primero que se debe hacer:

- Identificar semejanzas y diferencias: las semejanzas nos servirán para formar y mantener el grupo. En cuanto a las diferencias, la importancia radica en ver como les sacamos provecho.
- Determinar fuerzas y debilidades: en base a las diferencias, podemos ver cuales son las fuerzas que tienen algunos miembros del equipo que puedan ser canalizadas contra las debilidades que muestran los otros. Con esto lo que quiero decir es, que en un principio el Gerente o Subdirector se deberá apoyar más en las personas que muestren ciertas fortalezas, sin embargo, con la intención de que poco a poco participen de sus conocimientos a los demás de manera que la gente crezca y se desarrolle, ya que cuanto mayores sean sus capacidades, se podrán dividir las tareas de modo que no sólo coincidan con las destrezas sino también con los intereses de los empleados. Estos nos lleva al siguiente punto capacitación.

- 6.4. Relacionado con el último párrafo del punto anterior, recordaremos que en el área encontramos, que el trabajo se encuentra mal distribuido, esto analizándolo un poco más podríamos atribuirlo, en algunos casos, a la falta de conocimientos por parte de algunos consultores y falta de motivación en otros. Sin embargo, independientemente de esto, el problema radica en que el hecho de recurrir una y otra vez a una misma persona sin que se le reconozca, ocasionará que ésta se agote y estalle. Todos los empleados necesitan que se les reconozca, tanto por su talento como por su capacidad de perseverar

hasta que se termina el trabajo, además de que esto no quita tiempo ni recursos. Es importante, comentar que cuando exista mucho trabajo, hay que dejar, si es posible, que los subordinados se asignen ellos mismos las tareas, así ellos buscarán la alternativa de solucionarlo de la mejor manera posible.

- 6.5. El punto anterior no se puede cumplir de una manera adecuada si el personal no esta debidamente capacitado. Observamos en el análisis del área, que hay personas que cuentan con poca experiencia en la participación de proyectos, ya sea por que se acaban de incorporar al área o por que estuvieron colaborando en otras áreas. También encontramos que la mayoría no tiene un manejo aceptable en paquetería para computadoras, que le permita una mayor productividad en las actividades que realiza a diario.

Además los consultores no sólo necesitan capacitación para aprender nuevas tareas, sino para reforzar los conocimientos que ya tienen. Las prácticas en las sucursales cambian constantemente; los empleados se acostumbran a la rutina, poco a poco van perdiendo el ímpetu por aprender cosas nuevas; y si a eso le agregamos que la gente va perdiendo capacidad en las áreas en las que no tiene la ocasión de ponerlas en práctica; hace que la capacitación se convierta en una razón fundamental y necesaria.

La propuesta en este punto es muy sencilla y es la siguiente:

- Colocar en el programa anual de actividades, un porcentaje de tiempo y de recursos a la capacitación de personal.
- Capacitación Cruzada: esto no es otra cosa, que entre los mismos integrantes del equipo de trabajo se intercambien conocimientos. En este punto me refiero a los proyectos en los cuales han participado, tal vez no se logre adquirir la misma experiencia, sin embargo se tendrá una idea más clara de dicho proyecto.
- Ponerse en contacto con el equipo de trabajo y preguntarle cuales son sus necesidades e inquietudes en cuanto a cursos que beneficien su desarrollo. Con esto el Subdirector y Gerente del área tendrán una perspectiva un poco más amplia de los tópicos de interés de su gente.
- El Subdirector y Gerente, deben también pensar en cuales son las debilidades que tiene su equipo de trabajo y en cuales requiere una determinada superación, para hacerlos más productivos y para invertir en los cursos que sea necesario para beneficios del área.
- En cuanto a estos cursos el siguiente paso es ponerlos en práctica, inmediatamente después de haberlo recibido, por lo cual es importante que tanto el Subdirector como el Gerente, seleccionen adecuadamente los cursos de capacitación, que realmente sean de utilidad para las actividades que desempeñan sus consultores. También es importante no imponer los cursos, ya que esto puede ocasionar la gente no aproveche los cursos y que se convierta en un gasto en vez de una inversión.

En cuanto al tiempo, en el cual pueden ser capacitados, es tal vez una de las principales limitantes, sin embargo, se puede plantear de dos maneras:

- Una vez determinados los proyectos a instalar, se puede saber el tiempo en el cual los consultores estarán concentrados, recopilando la información, tiempo en el cual se puede dedicar una hora diaria, ya sea por la mañana o por la tarde para los cursos de capacitación.
- La otra alternativa, es durante los fines de semana, el equipo de consultores, una vez que inicia los proyectos regresa cada 15 días, así que se pueden aprovechar los sábados de cada quince días para una capacitación más intensa de una tres o cuatro horas.

Otra limitante, sería el costo de los cursos, en este punto si tenemos que atenernos a lo que se tiene en el presupuesto, sin embargo, podemos emplear las siguientes alternativas:

- Capacitación cruzada: se puede realizar independientemente del presupuesto con el que cuente el área, ya que la capacitación es impartida por los mismos integrantes del equipo de consultores.
- En cuanto a los demás cursos, será en mucho cuestión de ajustar el presupuesto para asignar un porcentaje razonable a la capacitación. O bien, negociarlo con el Director del área de reingeniería, planteando la necesidad de desarrollo sobre ciertos tópicos por parte del equipo de trabajo.

Esta capacitación constante, aparte de buscar el desarrollo constante del equipo de consultores, buscar su motivación y conseguir que crezca, laboralmente hablando; le sirve al Subdirector y Gerente para crear un grupo más homogéneo y que le sirva para coordinarlo de una manera más uniforme. Y esto nos lleva al siguiente punto.

- 6.6. Comentamos en el inicio del capítulo los estilos de liderazgo que predominaban, tanto en el Subdirector como en el Gerente, son estilos muy enfocados a la tarea, dejando la variante de la persona a un lado, esto más que nada se debe a la desconfianza o falta de conocimiento que se tiene hacia su personal, el personal poco a poco a disminuido su iniciativa, trabajando de una manera en donde sólo se concreta a conseguir lo que su líder espera. Además de que al estar enfocados a la tarea, han creado un excesivo control, para saber todo lo que se realiza en el área, con demasiadas juntas y reportes que provocan que la gente se vuelva más improductiva.

En este caso, para corregir esto lo que se recomienda es lo siguiente:

- El primer paso, ya se dio, que es capacitar a su personal para que cuente con conocimientos.

ESTA TESIS NO DEBE CAER DE LA BIBLIOTECA!

- Se deben realizar juntas eventuales con el personal, sin embargo, estas juntas no deben ser con los acostumbrados sermones, sino juntas en las cuales se comparta la problemática que se vive en el área, para que todos aprendan de todos.
- Dejar que los consultores y sobre todo los que cuentan con menos experiencia, tomen de vez en cuando decisiones por su cuenta, esto fomentará la confianza y el desarrollo de su equipo.
- Se debe evitar ser muy estrictos, en cuanto a pedir informes de todo lo que realizan, en solicitar permiso cada vez que van a realizar una actividad o en reprimir a su equipo cada vez que se sale de políticas, ya que esto ocasiona desmotivación en el personal.

Con esto lo que queremos hacer es que poco a poco nos enfoquemos más a la etapa de "Delegación" en el modelo de liderazgo Situacional de Hersery y Blanchard, donde vemos que es una actividad poco orientada a la tarea y a las relaciones humanas y funciona para aquellos grupos que quieren y pueden asumir las responsabilidades. Esto se da por que el equipo de trabajo cuenta ya con los conocimientos, tiene la motivación necesaria y lo más importante cuenta con el apoyo y confianza de su líder. En esta etapa es cuando los seguidores cuentan con un grado de madurez altos, tal y como se muestra en la figura 10.

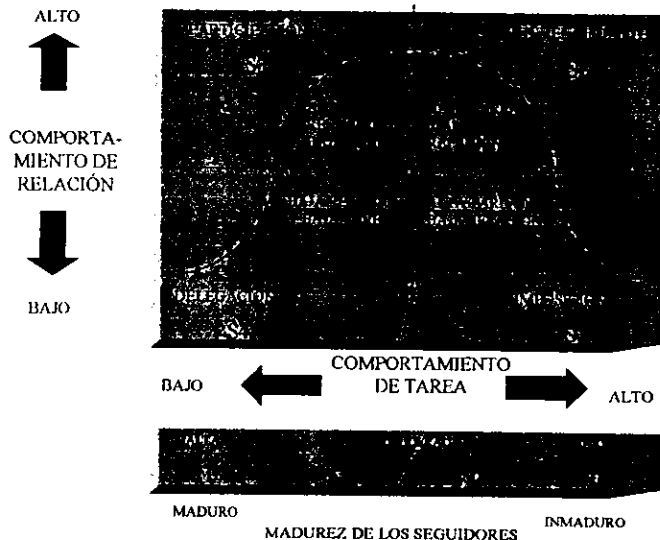


Fig. 10. Como se debería encontrar el área.

- 6.6. Ahora hablaremos un poco acerca de los puntos que se deben mejorar en el trabajo en equipo. Aquí encontramos que muchas veces los consultores sobre todo recién que entraron al área trataron de dar su mejor desempeño en las actividades que se les encomendaban, sin embargo, con el tiempo observamos que fueron bajando esa efectividad, por distintos motivos (falta de reconocimientos, incentivos, oportunidades de desarrollo, etc.) desembocando en un trabajo mediocre. Este punto es demasiado grave, ya que un equipo que trabaja con apatía, es un equipo que no puede producir ideas novedosas durante la planeación del proyecto y mucho menos trabajará con la suficiente dedicación para coordinar a la gente con la cual esta implantando el proyecto. En este punto se deben hacer las siguientes recomendaciones:
- El Subdirector y el Gerente deben estudiar detenidamente la situación, para determinar si existe alguna conducta por parte suya por la cual algunos elementos se han distanciado y actúan con apatía.
 - Observar si las capacidades y conocimientos de la gente van de acuerdo a las exigencias del trabajo.
 - Por último, se debe tener cuidado en no mantener a la gente que sea más acorde a su forma de ser, esto le puede dar un equipo más armonioso y fácil de controlar, sin embargo, el hecho de no tener o dejar ir a las personas que realmente aporten un extra, puede ocasionar que el área decaiga.
- 6.7. Continuando con el equipo de trabajo, otro error que se debe modificar, es el hecho de evitar que se integren, se debe fomentar la cooperación, esto lo menciono, por que muchas ocasiones observamos que se ponen en competencia al equipo de consultores, que tal vez en algunas situaciones es bueno ponerlos a prueba, pero no siempre. Para mejorar este punto, la propuesta es la siguiente:
- Se debe establecer las reglas desde el principio, indicando que se quiere un trabajo en equipo.
 - Se debe asignar el trabajo a realizar al equipo de trabajo y dejar que ellos mismos se asignen el trabajo de acuerdo a sus experiencias y conocimientos.
 - Si se obtuvo alguna aportación importante, debe aconsejar al grupo que ellos mismo premien esa actividad, si realmente contribuyó en forma contundente a la realización de la tarea.
 - Por último se debe premiar el trabajo en equipo, para lo cual se debe diseñar un esquema de recompensas para dichos efectos. Aquí es importante tomar en cuenta, que los consultores no siempre trabajan juntos, únicamente cuando están elaborando los proyectos. Razón por la cual la propuesta en cuanto a premiar al grupo debería hacerse durante el

proceso de elaboración del proyecto, obviamente el premio debe otorgársele a todo el equipo, Por lo tanto se debe comenzar por fijar una meta sobre las expectativas que se desea cumplir y el tiempo en el cual debe quedar, si el grupo cumple, se les otorgará el tiempo, Lo más conveniente sería darles un premio no monetario, es decir, darles un día de vacaciones, una comida o algún otro reconocimiento, algo sencillo pero que el grupo sienta que se le esta motivando. Adicionalmente a esto se debe evaluar algunos puntos en cuanto al trabajo en equipo, para determinar en que grado se están involucrando todos los integrantes. Entre los puntos que evaluarían serían los siguientes:

- Coordinación: observar quien fue el que tomo el mando en el grupo de trabajo, para organizar la elaboración del trabajo. Siempre y cuando no se adjudiquen la realización de todo el trabajo.
- Obtención de información: ver quien tuvo la disposición de obtener información relevante para el trabajo solicitado.
- Compartir información: cuando contamos con información de importancia para algunos de los miembros de trabajo y que contribuya para la elaboración de la tarea que esta realizando.
- Apoyar a los demás en las actividades que estamos realizando

Estos puntos no serán de utilidad para los casos en que observemos a alguno de los integrantes que se aísla del grupo, en cuyos casos tendremos que ver cual es su problema para solucionarlo.

Además esto nos puede ser de utilidad para la evaluación para la retabulación anual en la cual le podremos dar un peso considerable, obviamente no lo podemos tomar como el único punto a evaluar ya que como comentamos, realizan algunas actividades de manera individual.

También debemos comentar, como complemento a esta propuesta, que se deben hacer reuniones de retroalimentación, en las que más que tratar algún tema en especial se empuje al grupo a hacer críticas y comentarios tanto entre los mismos integrantes del grupo como hacia el Gerente y Subdirector del área. Aquí se debe tener mucho cuidado, tratando de exponer y debatir la acción o la idea, nunca criticar a la persona, de manera que realmente nos sirva para ampliar la perspectiva de todas las personas que intervengan en esas juntas.

En resumen estas son las propuestas o alternativas de solución para las situaciones comentadas al principio del capítulo, y sobre las cuestiones que bajo mi punto de vista son las más importantes o mejor dicho las que requieren mayor prioridad para ser resueltas, por que sino comenzaríamos a tener un nuevo problema, tal vez más grande, me refiero a la rotación de personal, lo que ocasionaría tener que capacitar

nuevamente a personal, empezar desde cero, en pocas palabras iniciar el proceso nuevamente.

CONCLUSIONES:

Aunque el tema tratado en esta tesis, es un tema que se encuentra en muchos libros, que distintos autores han hablado de él, hay que reconocer que es un tema que siempre esta vigente y las instituciones que no tengan buenos líderes nunca llegarán lejos.

Coincidimos con diversas opiniones que la característica moderna de liderazgo radica en que es una cuestión muy situacional, es decir, que depende del entorno en que se encuentre la institución o el área para poder desempeñar una determinada acción. No podemos establecer patrones de decisiones, puesto que las personas que las reciben son muy distintas e independientes unas de otras, aparte de que el entorno no siempre es el mismo. Los líderes de hoy, deben ser personas muy dinámicas que estén atentas a los cambios que se den para que puedan ofrecer soluciones acertadas con decisiones en el momento preciso.

También, observamos que aunque tenemos dos variables constantes, como son las personas y las tareas, para mi gusto, un líder siempre se debe inclinar hacia la cuestión humana, con esto no quiero decir que descuide la cuestión de la tarea, al contrario, para una mejor realización de la tarea, debemos mantenernos en constante contacto con el grupo de gente que tenemos a nuestro cargo, para saber exactamente que es lo que son capaces de hacer, cuales son sus conocimientos, experiencias y sobre todo cual es su voluntad o involucramiento para hacer determinada tarea y es entonces cuando podremos tomar una buena decisión sobre el manejo de la situación.

Ahora, colocando como ejemplo el área que expusimos como caso práctico, debemos decir, que los buenos líderes o mejor dicho los modelos de líderes no se deben encasillar en un determinado estilo de liderazgo, es decir, que en un entorno tan dinámico como el que vivimos y más en ésta área de constantes cambios, los líderes deben ser personas que siempre estén aprendiendo, no sólo del entorno en el cual tienen injerencia, sino también fuera de él, sobre todo de aquello que le sea útil para mejorar su desenvolvimiento como artífice y cabeza de una estructura. Además deben fomentar el desarrollo de sus actitudes hacia la gente, combinándolo con sus habilidades, de manera que pueda conjugar cada vez mejor estos tres parámetros: Conocimientos, Actitudes y Habilidades, en lugar de estar encasillado en un estilo de liderazgo, de esta manera podrá desempeñarse de una mejor manera para la situación que se le presenta y poder conducir al grupo de consultores a producir con constancia, además de identificar y compartir el crédito obtenido.

El Subdirector y Gerente debe mantenerse en una constante etapa de análisis, planteándose en todo momento el avance que se haya tenido el área en un determinado proyecto, observando como la gente ha asimilado los nuevos procesos, así como la facilidad que podrá tener para compartir esos conocimientos con la gente con la que va ha instalar. Muchas veces podemos ir al día con la agenda de labores, pero en términos de aprendizaje estamos atrasados, por lo que podemos decir que, el aprender demasiado aprisa, da por resultado una representativa regresión. De ahí radica la importancia de la supervisión, que, podríamos interpretarla, como la unión entre el principio y el final, es cuando el Gerente y Subdirector todavía están a tiempo de corregir las fallas o de

simplemente mejorar los resultados que se tengan hasta el momento, de manera que las necesidades, inquietudes y problemas de los subordinados no representen un obstáculo en el desempeño del área.

Por lo comentado en el párrafo anterior, la capacitación hacia los subordinados debe convertirse en una necesidad indispensable para los líderes, que deben colocar siempre en su programa anual, decimos esto, por que tener empleados que no se actualicen periódicamente o que no se desarrollen, es tener empleados que se volverán obsoletos y sobre todo en esta área donde propiamente son agentes de cambio, que deben estar lo más actualizados posible, de no ser así, nunca podremos observar que se cumplan las metas y objetivos de los distintos proyectos como es debido.

Por otra parte, el hecho de capacitar, dará al área empleados más capaces y por supuesto serán muy cotizados a en otras áreas, esto no quiere decir, que este mal el hecho de capacitarlos, con el tiempo los empleados cumplen su ciclo y tienen que irse, el buen líder no se deberá preocupar de la salida de un buen elemento, siempre y cuando esa salida sea por buscar más desarrollo. Más bien debe preocuparse por ser cada vez más competente en encontrar mejores sustitutos y capacitarlos cada vez mejor. Este tal vez sea uno de los puntos más importantes que debe tener un buen líder, *el ser una persona capaz de desarrollar y formar personas aptas para los proyectos que maneja.*

Durante el caso observamos, que uno de los puntos claves que hay para que un equipo de trabajo sea productivo, es el de la confianza, confianza de saber que se tiene tanto un grupo de subordinados que darán su mejor esfuerzo por cumplir con las tareas asignadas, como tener un líder en el cual podemos apoyarnos en todo momento y no verlo como una figura autoritaria y negligente al que simplemente se le cumple por compromiso. Generando cooperación automática, mayor productividad y fomenta el crecimiento de las personas.

Aunque siempre existirá gente que sea más afín al líder, es importante dejar que ese favoritismo no domine sobre la manera de dirigir al grupo. Por que todos los integrantes tienen algo que aportar, algunos aportarán más por sus conocimientos o experiencias adquiridas, sin embargo, un buen líder debe dejar que todos se expresen para lograr la confianza y el desarrollo de su equipo de trabajo.

Un punto importante, es el trabajo en equipo, en la escuela, en las empresas o en otras instituciones, no enseñan a competir entre nosotros mismos, en ocasiones es bueno, por que siempre se busca dar lo mejor de uno. Sin embargo, en este caso en especial, no es buena la competencia, ya que se realiza una misma actividad y lo único que se provoca es que se logre avanzar menos como área. Aquí la cooperación se tiene que volver un hábito y por lo tanto se debe practicar en todo momento. Este es otro de los puntos finos que el líder de esta área debe tener muy en cuenta para que los logros del equipo de consultores aumenten considerablemente.

BIBLIOGRAFÍA:

- HAMPTON, David R. Administración. México, Editorial McGraw Hill. 1991.
- HAMMER, Michael, CHAMPY, James. Reingeniería. México, Grupo Editorial Norma. 1994.
- ISHIKAWA, Karou. ¿Qué es Control Total de la Calidad? La Modalidad Japonesa. Colombia, Grupo Editorial Norma. 1994.
- CROSBY, Philip B. Calidad sin Lágrimas. México, Compañía Editorial Continental. 1994.
- CROSBY, Philip B. La Organización Permanentemente Exitosa. México, Editorial McGraw Hill. 1994.
- SADLER, William E. I Ching de la Administración. México, Editorial Castillo. 1997.
- HUSSEY, D.E. Como Administrar el Cambio en la Organización. México, Editorial Panorama. 1997.
- ALBRIGHT, Mary, CLAY, Carr. Los 101 Errores más comunes de los Gerentes. México, Editorial Prentice Hall. 1997.
- ADVANCED LEARNING TECHNOLOGIES S.C. Calidad en el Servicio. México. Advanced Learning Technologies S.C. 1996.
- PINTO VILLATORO, Roberto. Liderazgo. México, Grupo Capinte. 1996.
- GONZALEZ Y GONZALEZ, Felipe. Liderazgo. Revista Istmo, México.
- ESQUIVEL CIFUENTES, Ana Luisa. reingeniería, herramienta para obtener mejoras radicales en el desempeño de la empresa. México, Editorial Resendiz. 1996.
- DESSLER, Gary. Administración de Personal. México, Editorial Pertince Hall. 1991.
- MAQUIAVELO, Nicolás. El Príncipe. México. Editorial Porrúa. 1986.
- VARGAS, Gabriela. La imagen del éxito. México. Editorial McGraw Hill. 1998.

GLOSARIO

Reingeniería: Es el arte de comenzar de “cero”, es decir, significa rediseñar los procesos que viene realizando una compañía o un área, dejando atrás los sistemas viejos. No confundirlo con un cambio incremental, que es un simple cambio en la manera de hacer las cosas.

Instalación y Calidad: Area del banco que encarga de regular vigilar y capacitar a las sucursales en sus distintos procesos.

Planeación: Es el área encargada de desarrollar, implantar y coordinar los distintos proyectos de Reingeniería.

Instalación de Sucursales: Es una área que pertenece a Planeación y que se encarga de desarrollar, implantar y coordinar los distintos proyectos, pero únicamente en la red de sucursales.

Instalación de Areas Internas: Es también una parte del área de Planeación que se encarga de desarrollar, implantar y coordinar los distintos proyectos, pero enfocándose únicamente en las áreas centrales que soportan la operación de la red de sucursales.

Red de Sucursales: Son todas las oficinas ubicadas a lo largo de toda la República.

Instalación: Se le denomina así al hecho de implantar capacitar y dar seguimiento a un nuevo proceso. Este puede ser en sucursal o en área interna, generándose dos departamentos, Instalación de Sucursales e Instalación de Areas Internas.

Consultor / Instalador: Es la persona que se encarga de llevar a cabo el proceso mencionado en el concepto anterior, O dicho en otras palabras, es la persona que implanta el proceso a las personas que lo utilizarán.

Dueño del Proceso: Es un término, más utilizado por el autor M. Hammer, en el área analizada su equivalente es el Gerente de Instalación de sucursales y funge como un coordinador, un intermediario, por así decirlo, entre el líder y el equipo de consultores o instaladores. Es la persona que debe de tener el mayor control y conocimiento de los detalles que surgen en el proyecto.

Líder: En el área es comúnmente utilizado para aquella persona encargada de coordinar las actividades de un proyecto en una determinada región o en un determinado proyecto, el cual se encarga de mantener informado al grupo de consultores, así como de ver el avance de los mismos.