

11
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

**“PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN EFICIENTE
LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DEL
AREA DE VENTAS DE UNA COMPAÑIA DE SERVICIO”**

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

LOURDES PATRICIA MALDONADO VALDES

ASESOR: LIC. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO 1999

TESIS CON
FALLA DE CUBIERTA

278167



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
P R E S E N T E .

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

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

Propuesta para implementar un eficiente liderazgo en los equipos de
trabajo del área de ventas en una compañía de servicio que presenta

que presenta 1a pasante: Lourdes Patricia Maldonado Valdés
con número de cuenta: 8205416-0 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración

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

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 5 de Abril de 1999.

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>Lic. Juan J. Castillo</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>Lic. Sandra Luz González L.</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>Lic. Sergio Robles A.</u>	<u>[Firma]</u>

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por la gracia de existir y de ser.

A MIS PADRES:

**Por enseñarme a creer en Dios, a vivir
Y a trabajar, por su sencillez, ejemplo de vida.**

A LA LIC. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ:

**Por que de ella aprendí a que cuando se
motiva a los individuos dan más de lo que se
esperaba de ellos.**

**Su esencia, su calidad humana, esfuerzo y
trabajo.**

Con respeto y admiración de:

L. Patricia Maldonado Valdés

A ALEJANDRO:

El amor de mi vida, quien me a impulsado para ser mejor cada día como profesionista, mujer, y madre. Te amo

A XIMENA:

La bendición más grande que pudo darme la vida,alegría ,compromiso, y paz .Siempre contarás conmigo.

A CARLOS Y PATRICIA PRIMO:

**Por que sin serlo me han dado el apoyo y
cariño que solo los padres dan.**

Los quiero

A LA UNAM:

Por darme la oportunidad de formar parte de la familia Universitaria.

A LA FES – C:

Por permitirme aprender, crecer, desarrollarme y vivir profesionalmente.

ÍNDICE

	Página
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	i
OBJETIVO	ii
HIPÓTESIS	iii
INTODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 LAS ORGANIZACIONES	
1.1 Antecedentes de las Organizaciones	3
1.2 Concepto de Organizaciones	
1.3 Características de las Organizaciones	6
1.4 Clasificación de las Organizaciones	7
1.5 Necesidad de que existan las Organizaciones	12
CAPÍTULO 2 EQUIPOS DE TRABAJO	
2.1 Antecedentes de los Equipos de Trabajo	13
2.2 Concepto de Equipos de Trabajo	15
2.3 Características de los Equipos de Trabajo	16
2.4 Objetivo de los Equipos de Trabajo	
2.5 Formación de Equipos de Trabajo	19
2.5.1 Previsión de Equipos de Trabajo	21
2.5.2 Planeación de Equipos de Trabajo	28
2.5.3 Organización de Equipos de Trabajo	32
2.5.4 Integración de Equipos de Trabajo	34
2.5.5 Dirección de Equipos de Trabajo	36
2.5.6 Control de Equipos de Trabajo	39
2.6.0 Proceso de comunicación en los Equipos de Trabajo	42
2.7.0 Finalidad de los Equipos de Trabajo	45
2.8.0 Importancia de los Equipos de Trabajo	46

CAPÍTULO 3 LIDERAZGO

3.1	Concepto de Liderazgo	48
3.2	Características del Liderazgo	50
3.3	Tipos de Liderazgo	52
3.4	La importancia del Líder en la organización	55
3.5	Concepto de comunicación	56
3.6	Características de la comunicación	60
3.7	La comunicación como mecanismo de Liderazgo	61

CAPÍTULO 4 CASO PRÁCTICO

4.1	Antecedentes de la empresa	63
4.2	Giro de la empresa	64
4.3	Visión y propósito	68
4.4	Objetivos Estratégicos	69
4.5	Organigrama	72
4.6	Propuesta	73
4.6.1	Diagnóstico	75
4.6.2	Posibles soluciones y acciones	77
4.6.3	Métodos recomendables	79
4.6.4	Tiempo destinado	80
4.6.5	<i>Principales beneficios</i>	81

CONCLUSIONES	82
---------------------	----

BIBLIOGRAFÍA	84
---------------------	----

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN EFICIENTE
LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DEL
ÁREA DE VENTAS EN UNA COMPAÑÍA DE SERVICIO.**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Un deficiente liderazgo en los equipos de trabajo del área de ventas limita el desarrollo profesional del personal?

OBJETIVO

Facilitar el desarrollo de un liderazgo eficiente que permita el crecimiento profesional del personal del área de ventas de una compañía de servicio.

HIPÓTESIS

Un adecuado liderazgo en los equipos de trabajo de una compañía de servicio facilita el desarrollo del personal.

INTRODUCCIÓN

El hombre ha buscado la compañía y cercanía de sus semejantes, esto es de otros individuos con los cuales desarrolla actividades en conjunto tales como: Sembrar, cazar, fabricar sus viviendas , etc. De esta manera comenzó a formar grupos

Estos grupos han contribuido al desarrollo de ideas y proyectos que han desencadenado en avances científicos durante el último siglo, el hombre ha comprobado que el desarrollar un proyecto en equipo generará mayores beneficios y aporta más ideas que al realizarlo de manera individual.

En la actualidad los grupos se visualizan como la piedra angular dentro de las organizaciones y la sociedad. Una persona promedio pertenece a cinco o seis grupos, tanto dentro como fuera del trabajo.

Un factor determinante en el correcto desempeño de los grupos lo constituye el líder, este es aquel tiene el poder de convocatoria y que encamina los esfuerzos de un grupo al logro de los objetivos establecidos mediante él manejo de una adecuada comunicación y que ante todo escucha las aportaciones de los integrantes del grupo, para llegar así a consensos, lo

cual constituye un paso en la evolución de los grupos ya que se transforman en equipos de trabajo.

El tema del presente trabajo es precisamente la importancia del liderazgo en los equipos de trabajo, la influencia que éste ejerce en los integrantes del equipo .y el peso que éste tiene en el desarrollo profesional y personal de éstos.

Para tal efecto cubriremos temas tales como la comunicación y formación de equipos aspectos vitales para establecer un adecuado liderazgo y por consecuencia un correcto desempeño de los grupos, para el logro de los objetivos de la organización.

Finalmente se presentará una propuesta para implementar un eficiente liderazgo en el área de ventas de una compañía de servicio.

CAPÍTULO 1 LAS ORGANIZACIONES



“VIVIMOS EN UNA SOCIEDAD ORGANIZACIONAL “

1.1 ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES.

Desde el principio de los tiempos el hombre necesito agruparse para desarrollar actividades de manera más eficiente.

Como respuesta a esta necesidad se generaron los primeros agrupamientos humanos, los cuales facilitaron el desarrollo de ciertas actividades que por su misma naturaleza no podía desarrollar individualmente.

Aquí es donde se dan los antecedentes de agrupamientos que con el paso Del tiempo generaron grupos tales como la familia.

Por otra parte al modificar los sistemas de producción el hombre necesito 00nuevamente agruparse para satisfacer sus necesidades.

Esto al recibir una remuneración al prestar sus servicios en dicho ente, este es el antecedente de lo que actualmente conocemos como **ORGANIZACIONES.**

1.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIONES

Con la finalidad de tener un panorama general de las organizaciones mencionaremos algunos de los conceptos que a lo largo del tiempo se han presentado por los estudiosos de las mismas.

Según G. Dessier :

“Son unidades sociales con un propósito, y están formadas por personas que llevan a cabo tareas diferenciadas, coordinadas para contribuir a las metas de la organización.”¹

Mientras que para la Lic. Sandra Luz González L. :

“Es el conjunto de individuos que laboran en un lugar específico, con estructura formal y que persiguen un mismo fin.”²

Para W.Richard Scott. :

“... Las organizaciones están definidas como colectividades...que se han establecido para alcanzar objetivos relativamente específicos, sobre una base mas o menos continua ”³

1 Gary Dessier, Organización y Administración, Prentice -Hall Hispanoamericana Pág 2

2 Lic.Sandra Luz González López , Seminario

3 Ricad H Hall Organizaciones Estructura yProceso Pág 31

Por su parte Etzioni dice :

"Las organizaciones son unidades sociales(o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Se incluyen corporaciones, ejércitos, universidades, hospitales, iglesias, cárceles, se excluyen tribus, clanes, grupos étnicos y familias," 4

Según W.L. French:

"Es una red esencialmente dirigida por personas orientadas hacia objetivos múltiples de procesos administrativos y operacionales interactivos y de sistemas correspondientes de apoyo, y está inmersa en una red mayor de procesos y sistemas con los que interactúa ." 5

De los anteriores conceptos mencionados se desprende el siguiente concepto organización es:

Es un sistema el cual comprende a individuos que intercalan en un mismo lugar y que persiguen fines u objetivos comunes, los cuales se encuentran inmersos en una estructura formal, en la cual se establecen claramente los niveles de autoridad y responsabilidad, y que cuentan con procesos de comunicación y administración.

4 Ricard H. Hall Organizaciones Estructura y Proceso Pág 30

5 Joaquín Rodríguez Valencia Administración Moderna de Personal. Editorial ECAFSPág

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

Las Organizaciones reúnen aspectos que las caracterizan y los cuales son los siguientes:

- Están formadas por individuos, esto es integran al factor humano, mismo que es de vital importancia para facilitar un adecuado rendimiento organizacional.
- La organización esta sustentada en una red de sistemas, de tal forma que deben estar perfectamente interrelacionados para llegar al logro de los objetivos de la organización.
- Toda organización cuenta con una estructura formal
- Se da la división del trabajo y por consecuencia la especialización.
- La organización es una compleja red de procesos, esto es un flujo de eventos interrelacionados que tiene que ver con la planeación, organización, dirección y control de recursos humanos
- Toda organización cuenta con procesos de comunicación.

1.4

CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Muchos estudiosos han intentado clasificar las organizaciones basados en diversos criterios buscando integrar a la totalidad de las mismas

En este sentido mencionaremos algunas de las clasificaciones que a lo largo del tiempo se han propuesto, es importante reflexionar en el sentido de que la Mayoría de estas clasificaciones han sido criticadas, por que excluyen a algunas organizaciones. Se pretende con este resumen sensibilizar referente a la importancia que reviste el clasificar las organizaciones.

* La tipología más común es la de Warriner(1980) la cual se conoce como (6) tradicional folclórica o de sentido común y así las organizaciones pueden clasificarse en dos grupos:

□ □ Con ánimo de Lucro:

Son aquellas organizaciones que persiguen un fin meramente económico, obtener utilidades al prestar servicios, o fabricar productos mismos que después serán comercializados, etc.

□ □ Sin ánimo de Lucro:

Son aquellas organizaciones que pretenden generar un beneficio a la comunidad sin buscar como objetivo la obtención de ganancias

6)Richard H. Hall Organizaciones Estructura y Proceso, Editorial Hispanoamericana Pág 41,42

Otra forma de tipología de sentido común sería la de clasificar a las organizaciones por "sector" social como el caso educativo, agrícola, salud, Médico, etc. Ambas tipologías tienen la desventaja de no estar relacionadas entre sí de Ninguna manera sistemática.

Otra forma de clasificar a las organizaciones es la sugerida por :

*Parsons(1960,pág.45-46) concentra su atención en evaluar la relación entre las organizaciones y la sociedad, y la contribución que cada una de ellas realiza a dicha sociedad estableciendo cuatro tipos de organizaciones:

- ✓ Organizaciones de producción: Son aquellas que manufacturas bienes que consume la sociedad
- ✓ Organizaciones orientadas a alcanzar objetivos políticos: Estas buscan que la sociedad logre sus metas, así como el logro y la asignación del poder dentro de la misma
- ✓ Organización integrativa : Son aquellas que tiene el propósito de resolver conflictos, generar motivaciones para el logro de expectativas institucionales y asegurarse que Las partes de la sociedad funcionen.

- ✓ Organización para mantenimiento de patrones.

Es aquella que busca mantener un patrón y asegurar la continuidad social, A través de actividades educativas, culturales, y de expresión.

*Blau y Escott (1962) Intentan clasificar a las organizaciones sobre la base de un principio único. En la siguiente pregunta:

¿Quién se beneficia de la existencia de la organización?

De la respuesta a esta interrogante surge la siguiente clasificación:

- ❖ Organizaciones de beneficio mutuo:
En las cuales los principales beneficiados son sus integrantes o Miembros.
- ❖ Negocios:
En los cuales los propietarios son los beneficiarios
- ❖ Organizaciones de servicio:
Son aquellas que benefician a los clientes.
- ❖ Organizaciones de bienestar:
Son aquellas que benefician al público en general.

*Otra clasificación que es importante mencionar es la que realizó Mintzberg (1979) 9

Fundamento su clasificación en la forma en que las organizaciones se encuentran estructuradas y a la forma en que se les presenta

◆ Estructura simple:

A éste tipo pertenecen aquellas organizaciones pequeñas donde la supervisión se ejerce de manera directa y el ambiente en el cual se desenvuelve es dinámico y su tecnología no es sofisticada ejemplo: una pequeña empresa fabricante de velas, una distribuidora de autos.

◆ Máquina burocrática:

Son aquellas organizaciones de gran tamaño, trabajo estandarizado, medio Ambiente estable y control ejercido por una autoridad externa. Ejemplo: Aerolínea, cárcel, Siderúrgica.

◆ Burocracia profesional:

En estas organizaciones el trabajo se encuentra estandarizado por medio de entrenamiento profesional u artístico. Ejemplo: Universidades, productora de obras de arte, etc.

◆ Forma divisionada

En éste tipo de organizaciones cada división tiene una estructura Propia, misma que puede ser diferente a las de otra división. Ejemplo : Grandes corporaciones, Universidades con diferentes sedes.

◆ Adocracia:

Estas organizaciones se encuentran en un medio dinámico y desconocido, su estructura puede cambiar rápidamente a medida que los acontecimientos demandan cambios. Ejemplo : Laboratorios de

Investigación, agencias especializadas .

1.5 NECESIDAD DE QUE EXISTAN LAS ORGANIZACIONES.

A lo largo del capítulo hemos visto que existen múltiples aspectos que han determinado históricamente el nacimiento de las organizaciones.

Es evidente la relación cotidiana que la mayoría de los individuos tenemos con las organizaciones.

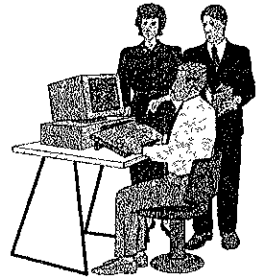
Esto nos ha convertido en una sociedad organizacional. Al integrarnos a las mismas satisfacemos como individuos necesidades tales como:

El sentido de pertenencia a un grupo, necesidades de realización, así como económicas al recibir una compensación económica al prestar nuestros servicios.

Este es uno de los aspectos que hace importantes a las organizaciones. Otro factor importante radica en que son éstas las que proporcionan bienes y servicios a todos los miembros de la sociedad.

Son en suma el motor de la economía de un país, lo cual implica que constituyen un parámetro económico importante para todos los países.

CAPÍTULO 2 EQUIPOS DE TRABAJO



**“CON UN BUEN EQUIPO SE HACE REALIDAD LO
IMPOSIBLE “**

2.1 ANTECEDENTES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Existen diversas razones que facilitan la formación de grupos:

➤ **Satisfacción de necesidades:**

Esta razón es un fuerte motivador que impulsa a los individuos a formar grupos, necesidades tales como, seguridad, estima, realización, instinto social se pueden satisfacer en cierta medida al integrarse a un grupo.

Ejemplos; claros los vemos en los Clubes deportivos, asociaciones civiles, institutos de investigación, etc.

➤ **Seguridad:**

El individuo al integrarse a un grupo se siente apoyado, al enfrentarse a la administración de tal forma que se reduce la inseguridad ya que al afrontar una situación como parte de un grupo se siente con más fuerza.

➤ **Afiliación social:**

Los grupos pueden satisfacer necesidades sociales, los Individuos disfrutan del trato cotidiano que conlleva el pertenecer a un grupo. Tal satisfacción en muchos casos que esta relación de grupo es la principal fuente de satisfacción de las necesidades sociales.

➤ **Estima:**

Existen grupos que cuenta con el reconocimiento de otros individuos, que no forman parte de él, ya sea por sus capacidades técnicas ,o actividades

Extra laborales, lo cual lleva a los integrantes a tener prestigio al pertenece al grupo.

Para continuar con el estudio de los equipos de trabajo es importante puntualizar las diferencias básicas entre grupo y equipo, no todos los grupos pueden ser equipos.

En los grupos los individuos se reúnen para alcanzar objetivos comunes con intereses individuales en tanto que los equipos persiguen un objetivo común con intereses igualmente comunes.

Otro aspecto que diferencia los equipos de los grupos es el compromiso para logro de metas mediante el consenso, mientras que en los grupos existe una obligación para el logro de las mismas.

Finalmente la comunicación eficiente permite que estos equipos se desarrollen en armonía y encamine sus esfuerzos en una sola dirección.

En esta dimensión podemos hablar sobre equipos de trabajo.

2.2 CONCEPTO DE EQUIPOS DE TRABAJO.

A continuación analizaremos algunos de los conceptos de equipos de trabajo y así tenemos que Alastair Frasery dice:

" Un equipo es un grupo de personas que trabajan hacia un objetivo común"(1) Mientras que William Gyer :

"Un equipo es un conjunto de personas que debe depender de la colaboración del grupo para que cada uno de los miembros experimente el éxito óptimo y se alcancen las metas"(2)

Entre tanto que la Lic. Sandra Luz González L. Establece como:

" Conjunto de colaboradores que persiguen un mismo fin, para alcanzar objetivos, con máxima eficiencia "(3)

De los anteriores conceptos establecemos que un equipo de trabajo:

Es un conjunto de individuos organizados, para alcanzar objetivos comunes , mediante la suma de los intereses comunes.

A través del trabajo comprometido, lo cual constituye la unidad productiva dentro de las organizaciones, misma que al desarrollarse con máxima eficiencia utilizando una comunicación clara y abierta contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

1)Alastair Frasery Suzanne Neville Formación de equipos de trabajo

2)WILLIAM Gyer pág.4

3)Lic Sandra Luz González López Apuntes seminario Recursos Humanos 1999

2.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

- ❖ Los equipos de trabajo no deben ser muy numerosos, ideal 4 personas.
- ❖ Son flexibles a tiempos y movimientos, se caracterizan por una elevada confianza mutua entre los miembros.
- ❖ Están comprometidos con un propósito común
- ❖ Existe un líder y una estructura que da orientación y dirección.
- ❖ Existe un clima organizacional favorable para realizar adecuadamente las funciones, ya que se hacen responsables de lo individual así como del equipo.
- ❖ Se da la comunicación en todos los sentidos.

Estos aspectos caracterizan a los equipos de trabajo en ellas encontramos importantes aspectos los cuales denotan claramente la importancia de los equipos de trabajo como la unidad productiva de las organizaciones.

2.4 OBJETIVO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

En este punto trataremos cuales la razón de ser de los equipos de trabajo, es decir cual es el **objetivo**.

Objetivo: Es el motivo por el cual existe el ente social es decir la organización.

- Lograr o cumplir los objetivos establecidos por el mismo equipo

Ejemplo: Desarrollar una campaña para el lanzamiento de un nuevo producto.

Ganar un campeonato mundial

Desarrollar un reporte mensual

- Lograr el cumplimiento de las metas establecidas por el equipo.

Ejemplo: Incrementar las ventas ese año

Lograr mayor participación en el mercado

Lanzar un nuevo producto para el siguiente trimestre

Si partimos del concepto de equipos de trabajo concluimos que:

Es un conjunto de individuos organizados, para alcanzar objetivos comunes mediante la suma de los intereses comunes.

A través del trabajo comprometido, lo cual constituye la unidad productiva dentro de las organizaciones que al desarrollarse con máxima eficiencia utilizando una comunicación clara y abierta contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

Concluyendo: diremos que el objetivo de los equipos de trabajo radica en llegar al cumplimiento de metas, tareas ,actividades , etc. mediante el trabajo comprometido de los integrantes ,apoyados por procesos de comunicación y administración.

Es decir que los objetivos estarán determinados en función al propósito o finalidad para el cual se planeo el equipo de trabajo.

Lo cual debe estar acorde con los objetivos de las organizaciones.

2.5 FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

La razón fundamental del porque se utilizan los equipos de trabajo en las organizaciones radican en que éstos favorecen los siguientes aspectos:

- a) La toma de decisiones se agiliza de manera importante ya que involucra a personal que a veces cuenta con mayor información referente a los problemas y/o actividades por lo tanto las decisiones se realizan de manera más rápida al existir equipos de trabajo.
- b) Genera un espíritu de grupo entre los integrantes del equipo de tal manera que se mejora el clima laboral, mediante la colaboración de los miembros del equipo.
- c) Permiten que afloren de manera espontanea las nuevas ideas y mejoras mediante la aportación de cada individuo, esto basado en sus expectativas, ideología, conocimientos y cultura individual. De esta forma se pueden enriquecer las aportaciones como equipo al integrar a diferentes individuos.
- d) Determinar el funcionamiento del equipo a través de las normas, sustentadas en las políticas de la compañía, liderazgo y comunicación. Estos aspectos contribuyen importantemente al logro de los objetivos de los equipos de trabajo y por ende de la organización

Al desempeñar eficientemente cada tarea, lograr metas y agilizar la toma de decisiones, se permitirá que los niveles gerenciales se involucren en aspectos estratégicos de planeación.

Es importante tener equipos de trabajo motivados y comprometidos que aporten eficientemente sus esfuerzos con la finalidad de generar mayores utilidades a las organizaciones.

2.5.1 PREVISIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Para efectos de abordar el estudio de los equipos de trabajo, y la aplicación del proceso administrativo a este proceso de formación de equipos de trabajo; Iniciaremos analizando el concepto etimológico de administración.

La palabra "Administración" se compone del prefijo "ad" que significa hacia, y de "ministratio" .Esta última palabra viene a su vez de "minister" ,vacablo compuesto de "minus" , comparativo de inferioridad y del sufijo "ter" , que funciona como término de comparación .

La etimología nos sugiere que la " Administración", se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro ;De un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son los elementos principales obtenidos.

CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

<p>UNIVERSALIDAD. La administración se presenta en donde quiera que exista una entidad social, ya que en esta existe invariablemente la coordinación sistemática de los medios. De esta manera la administración se presenta en el gobierno, las escuelas, los hospitales ,la iglesia, etc.</p>	<p>ESPECIFICIDAD La administración es un fenómeno específico independientemente y diferente de aspectos que acompañan a la administración y que se presentan en la organización tales como ; funciones contables,económicas,productivas ,jurídicas ,etc.</p>
<p>UNIDAD TEMPORAL La administración es un fenómeno único, se da en todos los momentos de la vida de una organización y en diferentes grados.Aun cuando la misma se encuentra compuesta por fases o etapas</p>	<p>UNIDAD JERARQUIA Todos aquellos que tiene el carácter de jefes en un organismo social,participan en los distintos grados y modalidades, de la misma administración.</p>

De lo anterior concluimos que la administración es de gran importancia donde quiera que exista un ente social, y se volverá más importante en la medida en que la organización sea más grande y compleja.

Otro aspecto importante que debemos tomar en cuenta antes de abordar el punto de la previsión de los equipos de trabajo lo, es recordar los antecedentes, del proceso administrativo

Antecedentes del proceso administrativo

Federick Taylor aportó ciertos conceptos sobre la administración y la organización, que fueron importantes para el desarrollo de una teoría general sus ideas posteriormente sirvieron de base al marco conceptual aplicado por los teóricos del proceso administrativo.

Incluyendo una delimitación clara de la autoridad y responsabilidad ,la separación de la planeación de la operación, la organización funcional y el uso de estándares en el control ,el desarrollo de sistemas de incentivos para los trabajadores ,los principios de la administración y la especialización del trabajo

“ Su punto de vista nos decía que la administración debe ser gobernada por reglas y procedimientos racionales.”¹⁰

10)Perow, Charles Sociología de las Organizaciones,México 3era edición 1191 Pág

Henry Fayol otro de los pioneros de la Administración y de los primeros en exponer la teoría general de la Administración. Es conocido como el padre de la teoría administrativa. Sus teorías se basaron en experiencias en puestos de alto nivel, se publicaron por primera vez en 1916 con el título de *Administration Industrielle et Generale*.

Su trabajo se tradujo al inglés, después de trece años, se difundió ampliamente en Estados Unidos hasta 1949.

" Este teórico definió la Administración en función de cinco elementos básicos: Planeación, organización, ejecución, coordinación y control. Todos ellos se han convertido en las piedras angulares para la consideración de los procesos y las funciones básicas."⁽¹¹⁾

Las ideas de estos estudiosos junto con otros es lo que se ha considerado como el antecedente de la escuela del proceso administrativo.

Esta estudia el proceso administrativo, establece el marco conceptual, identifica sus principios y a partir de ellos formula una teoría de la Administración, definiéndola como un proceso universal, sin importar el tiempo o el nivel de la empresa, aunque reconoce que el ambiente administrativo difiere ampliamente entre empresas y niveles.

11 Perrow, Charles, *Sociología de las Organizaciones* México 3ed 1991 Pág 65

PROCESO ADMINISTRATIVO

Proceso es un conjunto de fases o etapas de tal forma que cuando hablamos en Administración de proceso ,nos referimos a que hay una secuencia de pasos para alcanzar objetivos

El proceso administrativo puede ser aplicado a todos los ámbitos de la Administración, puede ser identificado desde la secuencia de la tarea diaria de una persona, hasta el complejo manejo de las grandes corporaciones .

El proceso Administrativo incluye el análisis, clasificación, registro e información por medios manuales, mecánicos, electrónicos.

El objetivo es lograr que la organización alcance la máxima eficiencia en su operación diaria.

Según Reyes Ponce El proceso administrativo consta de dos fases la dinámica y la mecánica. " Las cuales a su vez se dividen en seis elementos: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.Los cuales tiene sus propias etapas, principios y reglas para su fijación " 12

Fases:

- ✓ La fase mecánica en todo organismo es la de la estructura o construcción del mismo. Es decir el cómo hacerse antes de.
- ✓ La fase dinámica es aquella en la que, ya totalmente estructurado el organismo. Desarrolla en toda su plenitud las funciones, operaciones o actividades que le son propias, en toda su variada y coordinada complejidad, que tiende a realizar la vida de ese organismo .Es decir como manejar lo estructurado en el presente momento.

Después de realizar este breve resumen referente a algunos de los aspectos más importantes de la Administración abordaremos el tema de la **PREVISIÓN** aplicada a los equipos de trabajo.

PREVISIÓN:

La palabra viene de Prever; Ver anticipadamente implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes ,por ello la revisión es la base de la planeación.

Las etapas de la previsión son las siguientes:

- Fijación de objetivos
- Investigaciones
- Cursos alternativos de acción.

En cuanto a los equipos de trabajo y la previsión podemos establecer que;

Con la finalidad de que se desarrolle un programa de integración de equipos de trabajo es vital que, éste sea resultado de un buen diagnóstico sobre las necesidades del equipo de trabajo dependiendo del tipo de necesidad se podrán desarrollar distintos diseños para implementar los mismos

El primer paso consiste en recopilar la información sobre las condiciones del Sistema; El desarrollo de los equipos, consiste en crear la oportunidad para que la gente se reúna para compartir sus preocupaciones sus ideas, y experiencias.

Y trabajar en grupo para resolver sus problemas y alcanzar metas comunes.

Es pues en esta etapa en la cual se establecen los **OBJETIVOS** mismos que pueden ser a corto, mediano , largo plazo.

2.5.2 PLANEACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

La planeación consiste en establecer el curso de acción que debe de seguirse, determinando los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de las operaciones para realizarlo y las determinaciones de recursos y tiempo para llevarlas a cabo.

Es en esta etapa en la cual se establecen las políticas, Procedimientos, programas y presupuestos.

Así pues durante la planeación de equipos de trabajo se debe establecer la secuencia de sucesos para llegar al cumplimiento de los objetivos del mismo. Para tal efecto se deberán definir las políticas: esto es los criterios generales, mismos que tiene la finalidad de orientar las acciones.

Permitiendo que aquellos que tiene la autoridad tomen las decisiones.

Es importante recordar que las políticas deben definirse claramente, estableciendo sobre que actividades van a influir esto es a que departamento, sección, o si es para toda la compañía. Es importante que de ser posible se pongan por escrito.

Otro aspecto sumamente importante lo constituye el hecho de que esas políticas deben difundirse esto es que se den a conocer a todos los niveles a los cuales serán aplicadas .

A diferencia de la fijación de políticas que es preferible que se haga por escrito. En el caso de su difusión se recomienda que éstas políticas se difundan de manera oral.

En cuanto a estas políticas también es importante que exista quien coordine adecuadamente la aplicación de las mismas de lo contrario se pueden aplicar de manera incorrecta .

Otro aspecto que se debe cuidar es la realización periódica de las políticas para detectar si alguna esta en desuso o existen otras que no se aplica.

En la planeación de los equipos de trabajo es importante considerar que a través de los procedimientos que son los planes que señalan la frecuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función de una organización. Es decir que son un conjunto de actividades lógicas y cronológicas las cuales se relacionan entre sí que nos llevan a conseguir un fin determinado.

Estos procedimientos deben fijarse por escrito, de preferencia, gráficamente. Estos se deben revisar periódicamente, para evitar la super especialización, así como la rutina.

Un especial cuidado debe tenerse para no duplicar los procedimientos. Es importante que los equipos de trabajo sean capaces de aterrizar cada uno de estos aspectos en las áreas específicas de desempeño dentro de la compañía (Recursos humanos, producción, finanzas , mercadotecnia) .

En cuanto a los programas y presupuestos aplicados a los equipos de trabajo se vuelven de vital importancia ya que estos programas además de que se establecen los objetivos y la secuencia de las operaciones principalmente se establece el tiempo requerido para realizar cada una de las partes de éstos planes esto es un conjunto de actividades mismas que tienen un principio y un fin.

Todos los planes deben contar con la aprobación de la máxima autoridad Administrativa para que se puedan aplicar y deben contar con su completo apoyo para que tengan un éxito total.

De igual forma es indispensable convencer a los jefes de las líneas donde deberán aplicarse dichos planes.

También debe determinarse el mejor momento para poner en práctica el nuevo programa.

El fenómeno de globalización a nivel mundial exige cada día que las organizaciones mejoren sus procesos, servicios y productos que brindan al cliente. En esta mejora continua existen cambios en la tecnología lo cual

Trae consigo cambios al interior de la misma; cuando existe la voluntad de asumir riesgos y se cuenta con un equipo que apoya y se adapta a ese cambio entonces estaremos en posibilidad de tener éxito ante estos fenómenos.

"Administrar por equipos no significa administrar por comités donde nadie es el responsable único y todas las acciones deben de ser decididas por todos. Un equipo un grupo unificado, cohesivo ,de personas que tiene funciones especiales ,pero cada una de ellas necesita los recursos y el apoyo de los demás para realizar el trabajo. El esfuerzo del equipo continuará mientras los seres humanos tengan que depender unos de otros para obtener buenos resultados " 13

2.5.3 ORGANIZACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Así como un ingeniero diseña un puente así los planeadores de una compañía, al diseñar la estructura de ésta, aplica principios, ya que sabe que independientemente del tamaño de la misma, logrará una buena organización.

De esta forma podemos decir que la organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones niveles y actividades de los elementos materiales, y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Es decir establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar.

En el caso de los equipos de trabajo la etapa de organización es importante ya que debe considerarse el principio de especialización al hablar de los equipos de trabajo, puesto que en cuanto más se divide el trabajo en actividades específicas , limitadas y concretas se obtendrá mayor eficiencia ,precisión y destreza en el desempeño para el empleado.

Este es punto de apoyo en los equipos de trabajo ya que son los individuos que se encuentra en la operación quienes pueden detectara rápidamente los problemas y sugerir alternativas de solución mediante el trabajo comprometido con los demás miembros del equipo.

En este aspecto de la organización es importante establecer que para cada actividad debe existir sólo un jefe, de igual manera debe definirse el grado de autoridad que debe tener cada jefe de los niveles jerárquicos, estableciendo al mismo tiempo la autoridad correspondiente a dicho nivel.

Para que los equipos de trabajo se desarrolles adecuadamente es importante tomar en cuenta que a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando. Sobre todo cuando estos equipos presenten la(s) propuesta(s) para solucionar los problemas detectados en la empresa y lo más importante cuando sea el momento de ponerlo en práctica.

En esta etapa las funciones que han de desempeñarse cobra gran importancia ya que se debe tomar en cuenta la coordinación de las mismas con los objetivos y planes de la compañía .

2.5.4 INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Integrar es obtener y articular elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

En esta adecuación de individuos y funciones debemos tomar en cuenta a los individuos que deben desempeñar las funciones dentro de la empresa, estos individuos deben buscarse bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. Esto quiere decir que debe procurarse adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres.

De la provisión de elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

De la importancia de la introducción adecuada; En el momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene especial importancia y por lo mismo, debe ser vigilado con mucho cuidado.

Es en la integración donde los equipos de trabajo se concretan ya que cuando los individuos se integran a las organizaciones debe tomarse en cuenta que el paso inicial es el proceso de reclutamiento del personal que finalmente formará parte de los equipos de trabajo.

En esta etapa el objetivo radica en hacer de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar puestos en ella, despertando el interés de ellos en la misma ,así como haciéndolos conocidos a ella.

Se continuo con el proceso de selección en el cual se elige entre los distintos candidatos, para cada puesto concretos sean los más aptos.

Después se continuo con la contratación, en la cual se elabora el contrato entre la empresa y el nuevo elemento del grupo.

Concluida esta etapa se da la introducción misma que tiene el fin de articular armonizara el ambiente de trabajo al nuevo elemento, ambiente del cual formará parte.

Finalmente la capacitación y el desarrollo en la cual busca desenvolver las cualidades innatas de cada individuo, para obtener su máxima realización personal y profesional posible.

2.5.5 DIRECCIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra de manera efectiva la realización de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ;Misma que debe ser ejercida en base a decisiones , ya sean tomadas directamente , ya , con más frecuencia delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplen en la forma adecuada todas las órdenes emitidas ;Es decir se establece la estructura formal de la empresa vigilando además la administración de acuerdo con los niveles de autoridad de esta función que son ***fijación y evaluación de objetivos .***

Es en esta etapa existen elementos importantes que deben tomarse en cuenta como:

- ❖ Autoridad - Es el derecho que se otorgas a una persona para hacerse obedecer.
- ❖ Comunicación – Proceso de intercambio de ideas, sentimientos, etc. .
- ❖ En el cual debe existir emisor, receptor ,mensaje ,y no puede faltar la retroalimentación . Esta se convierte en un importante elemento mediante el cual se aplican y controlan los resultados.

- ❖ Supervisión – Radica en el ejercicio de la autoridad cuidando que las actividades se realicen adecuadamente de acuerdo a los parámetros establecidos.
- ❖ Mando – Es el ejercicio de la autoridad respecto a cada función determinada.
- ❖ Motivación – Es el estimular a los individuos para que desarrollen mejor su trabajo, sus actividades y para su crecimiento personal.

Todos estos elementos pueden ser aplicados a los equipos de trabajo puesto que forman parte de la administración .

En los equipos de trabajo y en toda la organización el logro del fin común u objetivo será más fácil, en la medida en que mediante la dirección la administración logre coordinar los intereses comunes con los individuales de quienes participan en la búsqueda de ese fin.

En este sentido la autoridad deberá ejercerse como una necesidad del ente social y no como resultado de la voluntad de quien la aplica.

Al transmitirse una orden deben seguirse los canales establecidos para ello ,sin que estos sean saltados **SIN RAZÓN** y mucho menos de manera constante .Esto con la finalidad de evitar la duplicidad de mando.

También debe procurarse que los conflictos que se generen sean resueltos

Lo más pronto posible y sin dañar la disciplina. Este conflicto debe ser aprovechado para fortalecer la búsqueda de soluciones tales soluciones deben ser aprovechadas para las partes participantes en dicho conflicto.

En la delegación deben fijarse los controles adecuados para cada grado de delegación que se establece, de igual forma debe estar basada en las políticas y reglas. Cuanto más se dé ésta más fluida deberá ser la comunicación. Para tal efecto se debe capacitar a quien se delegará, de otra forma no se realizará correctamente.

2.5.6 CONTROL DE EQUIPOS DE TRABAJO

En todos los fenómenos administrativos es indispensable evaluar el desempeño de los equipos de trabajo si tomamos en cuenta que el control es una medición entre los resultados actuales y los pasados, en referencia a lo que se esperaba ,ya sea total o parcialmente ,con la finalidad de tomar medidas correctivas ,mejorar y establecer nuevos planes.

Para continuar es necesario puntualizar el carácter administrativo del control, ya que es necesario distinguir las operaciones de control de la función de control.

En cuanto a los estándares éstos serán mejores cuanto más precisos y cuantitativos sean. Algo que no hay que perder de vista al establecer la etapa de control es la siguiente regla:

Un control sólo deberá de usarse, si el trabajo ,gasto ,etc. Que impone, se justifican ante los beneficios que de él se esperan.

El control administrativo es mucho más eficaz cuando se concentra en los casos en los cuales no se llegó a lo que se esperaba, mas bien que en aquellos en los que se obtuvieron los resultados como se había planeado.

El control cuenta con los siguientes elementos:

- Establecimiento de los medios de control
- Operaciones de recolección y concentración de datos
- Interpretación y valoración de los resultados
- Utilización de los resultados

Las reglas del control son:

- Los sistemas de control deben representar en la mayor medida posible la estructura de la organización.
- Al establecer los controles debemos tener en cuenta su naturaleza, así como la de la actividad que se esta controlando ,para aplicar el más útil.
- Los controles deben ser flexibles
- Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones.
- Los controles deberán de ser claros para todos aquellos que deberán de usarlos.
- Los controles deben llegar concentrados a los niveles superiores, quienes Han de utilizarlos.
- Los controles deberán conducir por si, de alguna manera a la acción correctiva.
- En la utilización de los datos del control deberá seguirse un sistema.

El control puede servir para; mantener seguridad en la acción seguida, corregir los defectos, mejorar lo hecho, realizar una nueva planeación , motivación del personal.

Aplicando el control a los equipos de trabajo tenemos que al evaluar los resultados de las actividades propuestas como solución a los problemas detectados por el equipo y establecer la desviación entre lo esperado y lo obtenido se da paso a las alternativas arriba mencionadas.

Como podemos observa en cada una de las etapas del proceso administrativo es posible aplicarlo a todos los fenómenos administrativos incluyendo a los equipos de trabajo.

2.6 PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

La comunicación es vital dentro de los equipos de trabajo ya que la falta o deficiencia de la misma pondrá en peligro el grado de cohesión o sea el grado de unión entre los miembros del equipo, e incluso pone en duda la subsistencia del equipo.

Una eficiente comunicación debe facilitar que ésta se dé en ambos sentidos, del equipo hacia el individuo y viceversa.

Dentro del equipo la comunicación es efectiva si de da me manera clara, y donde el receptor entiende el mensaje con la misma exactitud que el emisor la envía. Ya que si no es completo el mensaje no será comprendido.

Existe en ocasiones motivos por los cuales se interrumpe la comunicación , ejemplo: ruido, distorsiones,obstáculos , o interferencias las cuales son conocidas como **BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN** .

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN:

Las barreras que impiden que podamos comunicarnos adecuadamente

Dentro de los equipos de trabajo son:

Semánticas: Se refieren a problemas que surgen cuando ciertas palabras tienen distintos significados, o no es utilizada con precisión o no es muy conocida.

Lingüísticas : Es cuando se habla en un lenguaje distinto al que está familiarizado el receptor.

Físicas : Son interferencias que se presentan en el ambiente donde se realiza la comunicación, la influencia del medio social y ambiental. Una de estas barreras es el ruido que distrae y que puede temporalmente ahogar un mensaje verbal.

Fisiológicas : Se manifiestan como consecuencia de un mal corporal o disfunción en cualquiera de los sentidos del emisor o receptor (sordera, ceguera, daltonismo).

Psicológicas : Se presentan en la actitud o el comportamiento de los individuos y provienen de las emociones, valores y malos hábitos al escuchar.

Administrativas: Se presentan a partir de una mala planeación dentro de las estructuras formales y obstruyen el buen funcionamiento de la empresa. Muchos de estos problemas pueden ser superados a través de un lenguaje claro, sencillo y directo tratando de establecer empatía con el receptor. Evitando las distracciones teniendo conciencia de las emociones y de la conducta no verbal de cada uno, siendo honrado y confiable. También es importante apoyar la retroalimentación. Otra forma de superar las barreras semántica, psicológicas, y físicas consiste en que se debe prestar especial atención a los símbolos de la comunicación como; Palabras, ilustraciones y acciones no verbales.

Para ejercer plenamente la comunicación una parte muy importante la constituye el hecho de escuchar.

2.7 FINALIDAD DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Esta radica básicamente en hacer participar a todos los miembros del equipo de tal forma que se considera especialmente útil cuando el líder intenta introducir un cambio importante, que haya de influir poderosamente en todos los integrantes del grupo.

Aun cuando la participación de los subordinados sea limitada, apoyarán más los cambios ,de lo que lo harían de no ser tomados en cuenta.

Debe tenerse especial cuidado en apoyar esas participaciones de otra forma ,puede surgir un sentimiento de resistencia aun más fuerte ante la administración .

2.8 IMPORTANCIA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Históricamente la función gerencial surgió de la necesidad de supervisar el trabajo de otros. La función del gerente consistía en contratar, motivar, y dirigir el trabajo de uno o varios individuos para que realizaren ciertas tareas.

En alguno de los casos se requería de algún trabajo colectivo pero en la mayoría de éstos, a los individuos se les asignaba una tarea para la cual no necesitaban interactuar frecuentemente con los demás individuos.

En la medida que las tareas fueron más complejas, se requirió de especialistas que las realizarán por lo que se contrataba a gente especializada.

Actualmente las compañías y un gran número de sus empleados realizan actividades muy variadas, las personas trabajan aisladas y se reúnen en grupos para solucionar problemas y mantenerse informadas.

En esos antiguos sistemas de trabajo los individuos no podían ser participes de la toma de decisiones.

En los sistemas modernos los integrantes adquieren más responsabilidades, involucrándose en el área anteriormente reservada para la gerencia.

El trabajo en equipo es importante para el logro de los objetivos, el trabajo en equipo efectivo, ya que aprovecha el talento individual de los integrantes y capitaliza los esfuerzos mediante el trabajo comprometido.

Esto permitirá que la empresa sea competitiva y por lo tanto mantenerse en el mercado.

CAPÍTULO 3 LIDERAZGO



**“EL MAYOR RETO PARA LOS LÍDERES DEL SIGLO
XXI SERA COMO APROVECHAR LA RIQUEZA
INTELLECTUAL “**

3.1 CONCEPTO DE LIDERAZGO

Actualmente en las organizaciones resulta cada vez más importante el líder como un a figura determinante en el desempeño de los grupos y de los objetivos organizacionales. A continuación referimos algunos de éstos conceptos.

“ Liderazgo como influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales. En teoría, las personas deben sentirse alentadas” (1) Etzioni(1965) Por su parte establece que:

“ La capacidad, basada en las calidades personales de líder, para inducir la aceptación voluntaria de los seguidores a un amplio rango de aspectos. El liderazgo se distingue del concepto de poder en que el primero supone influencia, es decir, cambio de preferencias mientras que el poder solo implica, que las preferencias de los sujetos se mantienen en suspenso “(2)

1)Harol Koontz , Heinz Welhric ADMINISTRACIÓN Editorial Mc Graww-Hill México ,1990 Pág 496

2) Richard H.Hall Organizaciones Estructura y Proceso Editorial Hispano Americana , México Pág. 156

De los conceptos anteriores concluimos que.

El liderazgo es el proceso de influir sobre otros para la realización de objetivos. Lo cual implica hacer que los individuos actúen de determinada forma; esta acción deberá estar acorde con las políticas de la organización los procedimientos y las descripciones de puestos.

El punto básico del liderazgo radica en realizar las cosas a través de otros, y por otra parte implica el manejo del poder el líder deberá encaminar esas acciones a logro de los objetivos organizacionales ejerciendo su autoridad así como la disposición del subordinado a obedecer.

De tal forma que para conseguir eficientemente cumplir con los objetivos tanto el líder debe lograr la cooperación de sus subordinados.

El líder es por tanto el disparador de la actividad en los equipos de trabajo ,el eficiente desempeño de éste fomentará el crecimiento personal y profesional de los integrantes del equipo.

3.2 CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

El liderazgo no se puede ejecutar sin el equipo, por lo tanto toma gran importancia que el líder reúna ciertas características que le permitan un buen desempeño. Puesto que será éste quien organice, promueva, y convenza a los integrantes del equipo.

- Aceptar su papel en el equipo, es decir que tenga deseo de dirigir.
- Saber trabajar en equipo, escuchar, entender, aceptar, las ideas de los integrantes, así como saber delegar autoridad y compartir responsabilidad.
- Persistencia para el logro de metas y objetivos.
- Autoconfianza, mantener una postura firme respecto a sus convicciones, lo cual crea confianza a los miembros del grupo.
- Flexibilidad estar pendiente de los cambios del entorno de tal forma que si se requiere un cambio en su comportamiento este abierto y dispuesto al mismo.
- Visión Capacidad de ver los problemas dentro de un contexto global y así planear las estrategias que le permitirán cumplir con los objetivos.

- Conocimientos acerca de la organización, la competencia, el producto o servicio, tecnología, etc. Lo cual permitirá tomar decisiones de una manera eficiente.
- Creatividad estar siempre en la búsqueda de nuevas y mejores formas de cumplir con los objetivos.
- Calidad personal valores inherentes al ser humano los cuales crean confianza en el equipo y la organización tales como honradez, justicia ,sencillez ,paciencia ,entusiasmo .
- Don de mando es aquella capacidad que tiene el líder de ejercer sobre los subordinados el poder o sea hacerse obedecer.
- Autoridad Es el carácter de representación que tiene una persona es decir su posición jerárquica.

Podemos resumir diciendo que los líderes deben tener tres habilidades:

Habilidad técnica: Se refiere a la capacidad y conocimiento en cualquier ámbito técnico.

Habilidad humana: Se refiere a la capacidad de integrarse e integrar equipos y a los valores personales, así como al logro de resultados en equipo.

Habilidad conceptual: Es aquella que tiene que ver con las ideas.

3.3 TIPOS DE LIDERAZGO

La forma como se dirige el líder respecto al grupo se conoce como “ **estilo de liderazgo** “ Es importante detectar cuales son los estilos de liderazgo ya que los administradores generalmente hacen uso de más de uno, es decir dependiendo de las circunstancias y del problema específico que se este atacando. De tal forma que el líder puede comportarse autócrata aquel que controla de una forma rígida, o es del tipo democrático que pide sugerencias y opiniones del grupo, o se trata de un líder laissez-faire, quien hace muy pocos esfuerzos para influir en el grupo.

Por lo cual resulta de gran importancia profundizar en la clasificación mencionada.

Líder autocrático:

En éste enfoque la autoridad esta centrada en el administrador, quien hace obligatorias sus decisiones mediante el empleo de los castigos y recompensas. La comunicación es principalmente en un solo sentido que es el que establece el líder.

La obediencia y la conformidad son características de éste estilo. Las recompensas se otorgan a quienes siguen el esquema trazado por el administrador.

Una ventaja del líder autocrático es la velocidad con la cual se toman las decisiones. Ya que no tendrá que tomar en cuenta las opiniones de los miembros del equipo para tomar las decisiones.

Liderazgo democrático o participativo:

En contraste con el estilo autocrático el liderazgo democrático toma en cuenta las opiniones, deseos de los miembros del equipo.

Esta basado en un enfoque de relaciones humanas donde todos son colaboradores y que son importantes para la toma de decisiones. Se promueve la participación como una forma de fomentar el compromiso de los miembros respecto a la decisión.

Las ventajas del liderazgo participativo radican en que, genera una moral elevada de los miembros del equipo en cuanto a la decisión final, ya que será que se compartieron las ideas y la información de todos los integrantes para llegar a una decisión final.

Las desventajas radican en que el proceso de toma de decisión es más lento, responsabilidad diluida respecto a las decisiones y convenios encaminados a agrandar a todos. Pero que no siempre constituyen la mejor decisión.

Liderazgo laissez- faire (Permitir hacer, dejar hacer dejar pasar) En éste estilo el líder intenta ejercer muy poco control e influencia sobre los miembros del grupo. Se asigna una meta a algún miembro del equipo, y se le deja sólo

para que la alcance. El líder funciona como un miembro del equipo proporcionando asesoría y dirección cuando se le solicita.

Una ventaja de este tipo de liderazgo es la oportunidad que se brinda a los miembros del equipo para desarrollarse individualmente. Todos los miembros tienen la libertad de expresarse relativamente de manera independiente.

Una desventaja puede ser la falta de cohesión y unión hacia los objetivos de la organización. Existe el peligro de que sin el líder el equipo no tenga dirección y falta de control lo cual traerá como consecuencia deficiencias y caos.

Antes de que los administradores elijan aplicar algún estilo de liderazgo, es importante evaluar las circunstancias que vive la organización, así como las características de sus subordinados considerar el estilo de liderazgo que convenga para el tipo de organización, tareas, mercado, tamaño y cohesión del equipo e incluso el entorno.

3.4 LA IMPORTANCIA DEL LÍDER EN LA ORGANIZACIÓN

En los últimos años ha crecido la preocupación por elevar los niveles de productividad y rentabilidad en las organizaciones con la finalidad de que éstas sigan desarrollándose de manera eficaz y eficiente.

Esto es aquellas organizaciones que a pesar, de los problemas económicos, y de otras naturalezas que la época actual nos enfrenta, han mantenido e incrementado sus utilidades; la satisfacción de quienes trabaja en ella se han debido en gran medida a la habilidad que han tenido sus líderes quienes las guían.

Cuando se habla de habilidad y preparación para dirigir una organización hacia la excelencia, se esta hablando de conocimientos acerca de la **COMUNICACIÓN** y del desarrollo de habilidades comunicativas.

Las personas que están en las organizaciones principalmente la que ocupan puestos gerenciales y directivos deben conocer qué es y cómo funciona la comunicación dentro de su empresa.

Esto facilitará el liderazgo de excelencia y por ende el cumplimiento de los objetivos de la ORGANIZACIÓN.

3.5 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

La supervivencia de las organizaciones se relaciona con la capacidad de la administración para recibir, transmitir comunicación e influir en ellas.

Uno de los aspectos más importantes para conducir a la excelencia a cualquier organización es **LA COMUNICACIÓN**.

“ Es un proceso a través del cual se intercambian ideas, pensamientos, sentimientos, etc. Y donde debe existir un emisor, mensaje , receptor y no puede faltar la retroalimentación “⁽³⁾

“Se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta.”⁽⁴⁾

De los conceptos anteriores tenemos que la comunicación es un proceso, en el cual existen elementos indispensables como el individuo (emisor y receptor) un mensaje, mismo que puede ser ideas, pensamientos , inquietudes, emociones , conocimientos ,etc. Así como la retroalimentación o

3) Lic. Sandra Luz González López Seminario de titulación Recursos Humanos ,México 1999.

4) Alberto Martínez de Velasco, Abraham Nosnik , Comunicación ORGANIZACIONAL práctica, Editorial Trillas . México 1993.

Respuesta del otro individuo dicha respuesta puede ser una opinión, conducta, actitud , etc. .

Para concluir este tema es necesario comentar algo referente a la **comunicación administrativa.**

La comunicación administrativa es un proceso mediante el cual un individuo o parte de la organización se pone en contacto con otro individuo o parte de la misma. La comunicación es también una herramienta de trabajo importante para que los individuos entiendan su papel dentro de la empresa y puedan desempeñarse de acuerdo con él.

Dicha comunicación” El propósito de enviar un mensaje dentro de la organización hace referencia al por qué son enviados y a qué funciones específicas sirven” (5)

Dichos mensajes son difundidos generalmente como respuesta a los objetivos y políticas de la organización. Los mensajes siguen un camino dentro del espacio organizacional denominado redes de comunicación. Gran parte de éstas redes son líneas formales de comunicación, en tanto que otras son líneas informales.

Para concluir con éste tema hablaremos de algunas de estas líneas.

5)Alberto Martínez de Velasco , Abhaham Nostienik Comunicación ORGANIZACIONAL práctica. Trillas , México ,1993.

COMUNICACIÓN FORMAL: Es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía .Y que se especifican en el organigrama de la empresa, estos mensajes influyen de manera descendente , ascendente u horizontal.

COMUNICACIÓN DESCENDENTE: Sirve para enviar los mensajes de los superiores a sus subordinados, Uno de los propósitos más comunes es proporcionar las instrucciones específicas de trabajo.

COMUNICACIÓN ASCENDENTE: Es la que se presenta del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de éste ser el canal a través del cual la administración conoce las opiniones de los subordinados. Lo cual permite conocer el clima organizacional.

COMUNICACIÓN HORIZONTAL: Esta se desarrolla dentro de las personas del mismo nivel jerárquico, la mayoría de los mensajes horizontales tiene como objetivo la integración y coordinación del personal del mismo nivel.

Por otro lado cuando la comunicación no sigue los caminos establecidos por la estructura se dice que se trata de una comunicación **INFORMAL** Y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el **rumor**.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

TIPOS

Comunicación Formal	Comunicación Informal
----------------------------	------------------------------

AMBITOS

Ascendentes	Toda la organización
Descendente	Toda la organización
Horizontal	Toda la organización

FORMATO DE LOS MENSAJES

Memorandos	Charlas
Cartas	Pláticas
Reportes	Reuniones
Circulares	Etc.
Juntas	

3.6 CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN.

Las principales características de la comunicación son:

- ❖ **CLARA** :Que lo que diga el mensaje se entienda.
- ❖ **PRECISA**: Que se diga o transmita exactamente lo importante
- ❖ **VERAZ**: Que lo que digamos este de acuerdo con la realidad.
- ❖ **OPORTUNA**: Que lo que se diga sé de en el momento necesario.

La finalidad de la comunicación en las organizaciones radica, en que sólo a través de una correcta comunicación se podrá mantener informada a toda la organización.

Así mismo es importante que la comunicación de una forma precisa, veraz, oportuna y clara para que los individuos y trabajen de manera coordinada dentro de la organización y lograr el cumplimiento de los objetivos de la misma.

3.7 LA COMUNICACIÓN COMO MECANISMO DE LIDERAZGO

Como ya hemos comentado cuando se trabaja en equipo es primordial el manejo de una adecuada comunicación.

Para este efecto **el líder** debe manejar claramente a sus colaboradores que es lo que deben hacer. Es común en algunas organizaciones en las cuales existen personas con autoridad y poder, pero que no saben transmitir de manera clara y sencilla lo que quieren.

Entienden perfectamente la situación personal, pero suponen que los otros saben de lo que él esta hablando.

Lo cual en muchas ocasiones genera que los miembros del equipo no tengan confianza al líder.

Por lo que los miembros del equipo no aceptan el hecho de no haber entendido lo que se dijo o se esperaba de ellos; **LO CUAL REPERCUTE EN EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO.**

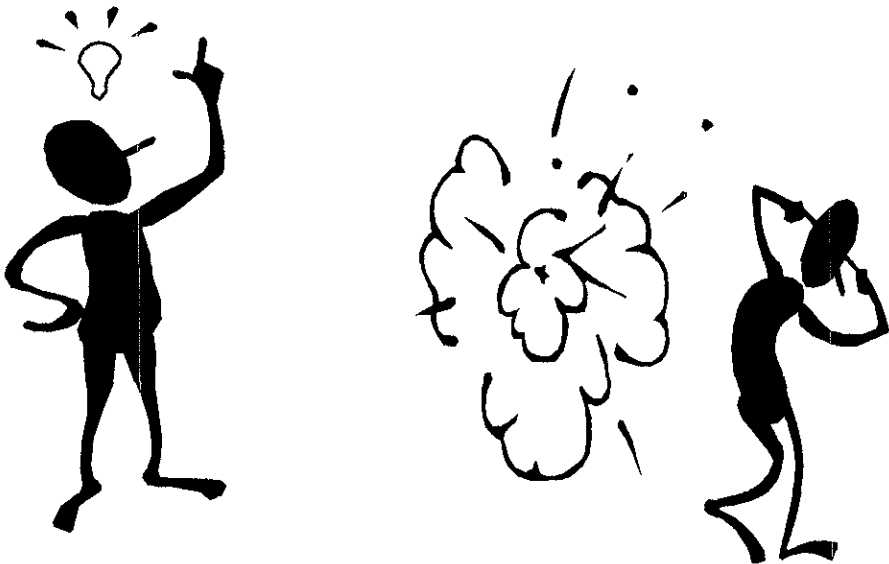
Para lograr una comunicación eficiente es necesario que el líder anime a sus colaboradores a opinar, cuando se permite que la gente haga preguntas y opine acerca de algún tema, aumenta la integración del equipo. Esto disminuye de manera considerable el riesgo de incurrir en malos entendidos, y desarrolla un ambiente de oportunidades para aclarar cualquier asunto.

El líder debe intentar hacer preguntas en lugar de mandar, ya que tendrá más éxito si se pide algo amablemente en lugar de dar órdenes. Cuando el líder pide las cosas de manera cortés evita el resentimiento de sus subordinados.

Otro aspecto importante radica en que el líder debe explicar el trabajo. Siempre debe aclarar él por que de las cosas, se puede dar una breve explicación de lo que se requiere hacer, además se tendrá un punto de vista del líder de ésta forma el individuo al saber el por que realiza las cosas disminuye la posibilidad de cometer un error y además se involucra mejor en el trabajo.

La imagen del líder puede llegar a influir en las actitudes, formas de vestir, de dirigirse a los demás, etc. De aquí que el líder debe dar ejemplo de ,honestidad y trabajo.

CAPÍTULO 4 CASO PRÁCTICO



**“EL IMPLEMENTAR UN EFICIENTE LIDERAZGO
EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DEL ÁREA DE
VENTAS DE UNA COMPAÑÍA DE SERVICIO
FACILITA EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL
PERSONAL “**

4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Chep México es una compañía de servicios industriales que inicia operaciones en México durante el mes de septiembre de 1995.

Compañía con operación en 30 países del mundo tuvo sus orígenes en Australia después de la segunda guerra mundial en 1945 cuando el gobierno australiano a través de un general retirado utiliza los equipos desechados de la guerra como: tanques, tarimas, contenedores. Para realizar un grupo de objetos el cual se manejaría bajo el esquema de alquiler.

Para 1958 el gobierno Australiano vende la compañía aun grupo industrial llamado **BRAMBLES**. A partir de éste momento se inicia la expansión por Europa, para 1974 **BRAMBELS** se fusiona con un grupo ingles llamado **GKN** juntos proyectan el crecimiento de CHEP en América. Durante 1980 CHEP inicia operaciones en Canadá, en 1990 en E.U.A. Y en 1995 en Puerto Rico y Chile.

4.2 GIRO DE LA EMPRESA

Chep es una compañía de servicios industriales dedicada a brindar servicio de administración de tarimas y contenedores bajo el esquema de alquiler.

Esto a través de un circuito logístico de tarimas.

Chep posee un amplio inventario de tarimas el cual se encuentra estratégicamente distribuido en:

Monterrey, Guadalajara, Querétaro, Morelia, Tijuana, Mérida y tres más en la zona Metropolitana. Este inventario esta disponible a nivel nacional para todos los participantes en el circuito de tarimas Chep.

CÓMO FUNCIONA CHEP.

Como ya habíamos comentado el circuito de tarimas Chep esta basado en un esquema de alquiler.

Este es el primer fundamento del programa Chep siempre conserva la propiedad sobre sus tarimas y jamás las vende a nadie.

Hagamos un breve paréntesis para hablar respecto a la tarima que el producto con el cual se brinda el servicio.

Es una tarima estándar de 40" X 48 " de madera de pino estufada con un contenido de húmeda de un 19 % . Con un diseño perimétrico contando con una cobertura superior de un 87% e inferior de 55 % .

Tiene un peralte de 14.5 cm y pesa 30 kilogramos aproximadamente.

Todas las tarimas son de color azul fácilmente identificables.

El circuito comienza cuando se integra como eslabón inicial del programa a aquellos fabricantes que manufacturan materias primas que sirven a su vez como insumos para otros fabricantes tal es el caso de quienes fabrican cartón, envase de vidrio, de plástico, película plástica, etc. Y son quienes requieren el suministro inicial de las tarimas existe una cuota por cada tarima que sale de un depósito chep, esta es conocida como cuota de salida, a partir de que la tarima se encuentra con el fabricante aplica un cargo básico por día por tarima el cual se denomina renta diaria, éste fabricante utiliza la tarima para almacenaje de materia prima, manejo de materiales, almacenamiento de producto terminado, así como entrega a clientes.

De ésta manera se envía el producto a un fabricante; que a su vez recibe el producto entarimado y realiza el manejo interno ya sea en líneas de producción almacenaje o entregas a su vez a clientes éstos clientes son denominados distribuidores **participantes** este es el caso de Comercial Mexicana, Carrefour, Cifra Walmart, Sam's Club, Gigante, etc.

Cuando es entregada la tarima a uno de éstos distribuidores aplica la última tarifa del programa denominada cuota de transferencia la cual implica ceder el uso de la tarima aun tercero y cortar la responsabilidad sobre el fabricante,

en este momento CHEP coordina con el distribuidor el tiempo de estadía de la tarima en sus instalaciones y establece el control.

Una vez que la tarima ha sido desocupada el distribuidor tiene la responsabilidad de hacer llegar la tarima a cualquiera de los depósitos **CHEP.**

Este esquema funciona de la misma forma para realizar intercambio comercial con todos los países en los cuales existe una representación de **CHEP**

El 100 % de las tarimas que retornan al deposito son inspeccionadas, clasificadas y dependiendo del nivel de daño se clasifican en:

- Listas para permanecer en circuito
- Reparación menor
- Mantenimiento
- Reparación mayor
- Destrucción

Todas las tarimas se reparan con madera nueva.

CAPACITACIÓN

Cada uno de los eslabones integrantes en el circuito recibe una capacitación periódica en todas sus localidades referente al correcto manejo, inspección, y

control de las tarimas. Esta capacitación cubre todos los niveles operativos que tengan contacto con la tarima.

De tal forma que se puede mantener un registro diario de los niveles de inventario, entregas y movimientos entre cada una de las localidades que manejan tarimas.

4.3 VISIÓN Y PROPÓSITO

La razón de ser de **CHEP México** es brindar un excelente servicio de administración y renta de tarimas a todos los fabricantes y Distribuidores que son participantes en el circuito **CHEP**.

En este sentido compartiremos con ustedes los valores organizacionales de **CHEP**.

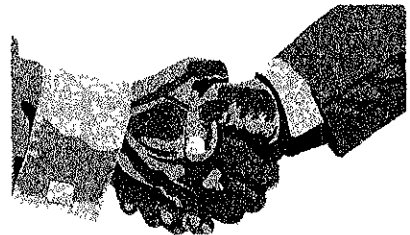
TRABAJO EN EQUIPO

¡NO HAY BARRERAS!

¡NO HAY FRONTERAS!

¡NO HAY LÍMITES

LOS VALORES DE CHEP .



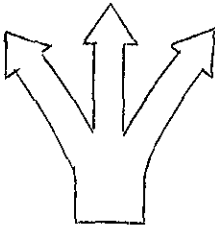
- **Integridad Profesional y Personal**
- **Obtención de Resultados**
- **Enfoque Excepcional a los Clientes**
- **Innovación**
- **Compromiso para una Calidad Total**
- **Respeto al Medio Ambiente**

4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos de crecimiento para 1999.

OBJETIVOS PARA LOGRAR INGRESOS

1998 UN AUMENTO DE 49 %



1999 UN AUMENTO DE 62 %

TÁCTICAS DE EXPANSIÓN

- ❖ **Tarimas**
- ❖ **Contenedores Retornables para Frutas y Verduras**
- ❖ **Sector Automotriz**
- ❖ **Desarrollo de América Latina**
- ❖ **Sector de Hogar y Ferrería**
- ❖ **Contenedores para transportar bienes a granel.**

OBJETIVOS PARA LOGRAR GANANCIAS

1998 45%

1999 64%

TARIMAS

Duplicar la calidad actual de tarimas

TARIMAS DE PLÁSTICO

Duplicar la calidad actual de tarimas

Tener 6 millones de tarimas para el año **2000**

RPC's (Contenedores retornables)

OBJETIVO DE INGRESOS

\$ 100 MILLONES DE CONTENEDORES antes del año 2000

SECTOR AUTOMOTRIZ

OBJETIVO DE INGRESOS

\$ 190 MILLONES ANTES DEL AÑO 2000

IBC 's (CONTENEDORES GRANDES)

LOGRAR \$ 50 MILLONES DE VENTAS ANTES DEL FIN DE 1999.

AMERICA LATINA

OBJETIVO

\$ 8 MILLONES DE INGRESOS ANTES DEL AÑO 2000

CRECIMIENTO CONTINUO

✓ **1500 empleados para el año 2000**

LOGRAR \$ 50 MILLONES DE VENTAS ANTES DEL FIN DE 1999.

AMERICA LATINA

OBJETIVO

\$ 8 MILLONES DE INGRESOS ANTES DEL AÑO 2000

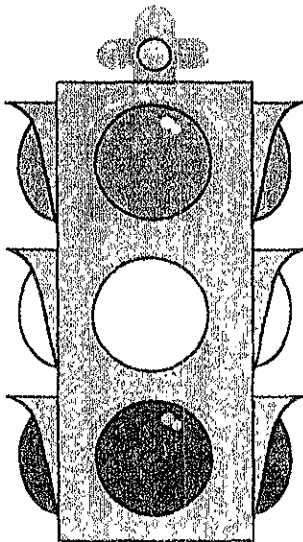
CRECIMIENTO CONTINUO

1500 empleados para el año 2000

Aumento de capital adquisitivo de \$ 135 millones a \$ 570 millones

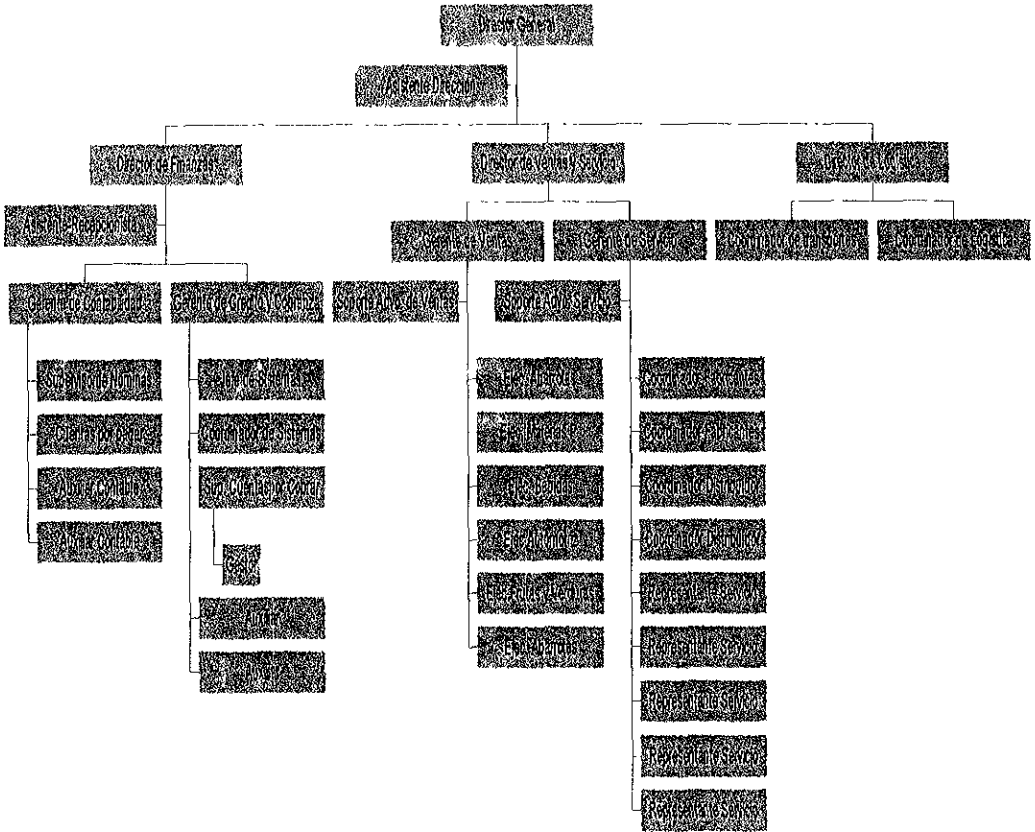
Incremento de los recursos de informática.

**¡ NO HAY BARRERAS!
¡ NO HAY FRONTERAS!
¡NO HAY LÍMITES!**



4.5 ORGANIGRAMA

CHEP MÉXICO



4.6 PROPUESTA

En esta parte procederemos a establecer la propuesta para el adecuado manejo de liderazgo en los equipos de trabajo del área de ventas de **CHEP MÉXICO**. Basado en la problemática que se vive internamente y después de trabajar 3 años en los equipos de trabajo del área de Ventas.

Se pretende desarrollar una propuesta clara e imparcial con la finalidad de aportar una alternativa de mejora, enfocada principalmente a mejorar el desarrollo profesional y por consecuencia en el desempeño de los integrantes de los equipos de trabajo.

Lo cual repercute de manera directa en el cumplimiento eficaz de los objetivos organizacionales .

Esperando conseguir el apoyo de la Dirección General hacia la propuesta.

Para realizar esta propuesta se establecen las siguientes consideraciones:

- Se realizará un sondeo entre los integrantes del departamento de ventas para sensibilizar referente a las características del liderazgo que se está aplicando actualmente así como aspectos referentes a detectar el nivel de asimilación en cuanto a los valores, objetivos, visión y misión de la organización. Para tal efecto se buscará un ambiente agradable y tranquilo para realizar la entrevista cara a cara.

- Se realizarán sesiones de grupo integrando a cuatro individuos por sesión para buscar externar las opiniones que de forma individual se obtuvieron.
- Se realizará por escrito reporte detallando las opiniones referentes al tipo de liderazgo, omitiendo los nombres de quienes realizaron las opiniones.
- Se sondeará al líder del grupo inicialmente para conocer su percepción del como le ven los integrantes del equipo.
- En una segunda sesión se darán a conocer al líder las opiniones de los integrantes del equipo, para buscar puntos de discrepancia.
- Ya identificados estos puntos se buscaran alternativas y opciones buscando incrementar la cohesión en el grupo.

Con la información obtenida de estas entrevistas se realizará una propuesta la cual abarcará los siguientes aspectos:

Diagnostico de la situación actual, Posibles soluciones y acciones, métodos recomendados, tiempo destinado principales beneficios.

4. 6. 1 DIAGNÓSTICO

Se entrevistó a todo el área de ventas de ésta compañía los resultados a los cuales se llegó fueron los siguientes.

El 70 % de los entrevistados tenía la noción de los valores, objetivos ,misión de la compañía más no dominaban el tópico.

La apreciación de los mandos medios (gerentes) en cuanto al estilo de liderazgo coincide en que el líder no infunde confianza a sus subordinados directos, no respeta las líneas de autoridad, la comunicación manejada hacia los niveles inferiores por parte del líder es demasiado informal, y en este sentido los gerentes reconocen que algunos de los ejecutivos y coordinadores son amistades personales de la Dirección de ventas, y que al ser reclutados se maneja información referente a que provenían de agencia de colocación.

Este aspecto genera un sentimiento de desconfianza para los gerentes.

En contraste los niveles inferiores consideran agradable el trato y la comunicación del líder agradecen el que se les haya integrado a la organización aunque reconocen que no cubren el perfil establecido para el puesto.

Por otro lado reconocen que reciben información referente a asuntos que son de incumbencia gerencia de manera filtrada por el líder.

Por otra parte reconocen la capacidad y trabajo de los gerentes pero sienten un compromiso personal con el líder por lo cual en ocasiones anteponen los intereses del líder a las instrucciones de los gerentes.

Otro aspecto importante en cuanto a la comunicación es que el lenguaje utilizado por el líder les es agradable esto es con palabras altisonantes, alabanzas, etc. Sienten mayor confianza ya que en ese sentido reconocen que los gerentes tienen una forma de conducirse más seria.

Los gerentes conocen perfectamente los valores, objetivos, misión y visión de la compañía. Lo cual atribuyen más que a una comunicación clara del líder a sus antecesor quien manejaba conceptos altamente profesionales en cuanto a la organización pues contaba con una experiencia de 7 años en CHEP E.U.A Y Puerto Rico.

A nivel gerencial sé externo que la información de carácter estratégico de la empresa es restringida y únicamente la maneja el líder en ocasiones los mismos gerentes se enteran de ésta información a través de los clientes.

En cuanto a la comunicación con niveles superiores los gerentes tienen prohibido acudir a la dirección general para intercambiar puntos de vista comentarios y etc.

Se lograron detectar diferentes estilos de liderazgo dependiendo de la situación a la cual se enfrenta el líder, el conflicto radica en que no se sabe en que momento cambiará y cual será el giro que tomará el comportamiento del líder.

4.6.2 POSIBLES SOLUCIONES Y ACCIONES

El aspecto básico para lograr solucionar este conflicto radica en involucrar a la dirección general buscando convencerle en la conveniencia de manejar una cultura organizacional más compartida donde los individuos puedan exteriorizar libremente sus opiniones y donde las líneas de responsabilidad sean respetadas. Lo cual facilitará un ambiente de seguridad.

Confrontar al líder con la realidad del liderazgo que se está ejerciendo, presentando los conflictos y desventajas que éste ha generado.

Evidenciando el costo corporativo que de continuar así puede traer como una imagen deficiente ante los clientes, problemas en el servicio a los clientes, Desarrollar dinámicas de integración de equipos estableciendo claramente los objetivos, marcando metas claras y manejar el reconocimiento como un mecanismo para motivar la participación.

Propiciar juntas gerenciales involucrando en una primera etapa a todos los gerentes de la compañía, ya que actualmente no se comparten las expectativas, experiencias, conflictos generados por la misma operación.

Y en una segunda etapa buscar un acercamiento con la dirección para desarrollar planes tendientes a promover una cultura de servicio dentro de la organización y hacia su entorno. Paralelamente promover con ejemplo vivos a los integrantes del equipo valores tales como la honestidad, compromiso y responsabilidad hacia la compañía incluyendo en éste sentido a todos los

miembros de la misma. Fomentar el crecimiento profesional dentro de la compañía de ser posible buscar estabilidad, promover **amor a la camiseta** . Por otra parte una última acción se sugiere sondear el sentir de los clientes a éste respecto de una forma sutil y a través de la persona que tenga la mejor imagen ante esto , es decir quien para ellos sea más confiable , que haya demostrado interés ,preocupación y que tenga un nivel jerárquico gerencial o directivo de tal forma que pueda tomar decisiones bajo la autorización de la dirección general.

Se detecto una actitud positiva y abierta de los integrantes del equipo de trabajo a asumir un proceso de cambio tendiente a mejorar las actuales condiciones de trabajo.



4.6.3 MÉTODOS RECOMENDABLES

El método más recomendable en éste caso es concientizar al líder en la importancia que tiene el desempeñar correctamente su papel, para facilitar la eficiencia del trabajo en equipo dentro del área de ventas.

Ya que es ésta área la que tiene el contacto cara a cara con los clientes ,lo cual implica un compromiso de profesionalismo en cada una de las actividades que éstos deben desempeñar.

Buscar cursos alternativos para el Líder encaminados a desarrollar las habilidades de liderazgo.

Por otro lado incrementar la capacitación a los ejecutivos de ventas en cuanto a aspectos técnicos del mercado al cual se dirigen las estrategias de ventas, Incentivar las ideas creativas apoyar los proyectos que generen beneficio al interior del equipo, que faciliten y mejoren la forma actual de realizar el trabajo.

Fomentar que la Dirección General se involucre en éstos temas de Liderazgo ya que es necesario romper el esquema de la motivación por terror.

“ MIS EMPLEADOS ESTAN MOTIVADOS POR QUE AUN NO LOS HE CORRIDO “

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

4.6.4 TIEMPO DESTINADO

El tiempo que se prevé se utilizará para tal efecto se considera aproximadamente de seis meses para conseguir que en el equipo se desarrollen esos lazos de integración, pertenencia y cohesión que hace falta desarrollar y fortalecer.

Es importante establecer un mecanismo de revisión de los resultados éste se puede plantear de forma mensual lo cual permitirá tomar medidas correctivas inmediatas en caso de desviaciones.

4.6.5 PRINCIPALES BENEFICIOS

Los beneficios al implementar un eficiente liderazgo en los equipos de trabajo del área de ventas de CHEP México se reflejarán en los siguientes aspectos:

- ✓ Logro de los objetivos organizacionales .
- ✓ Ambiente de trabajo sano, en el cual el individuo se identifique con la organización.
- ✓ Aprovechamiento del talento humano gracias a las aportaciones de los individuos.
- ✓ Solución de conflictos internos de una forma ágil
- ✓ Eficiente toma de decisiones gracias a la colaboración
- ✓ Desarrollo del sentimiento de pertenencia del individuo al equipo
- ✓ Los integrantes del equipo presentarán un desarrollo profesional debido a la capacitación.
- ✓ Se fomentará el sentido de responsabilidad lo cual desarrolla las cualidades de asumir riesgos y sus consecuencias.
- ✓ Se mejorará la actitud de los individuos hacia el trabajo.

CONCLUSIONES

Después de analizar la información y los testimonios de los miembros de los equipos de trabajo, y de los clientes se llega a la conclusión de que el Liderazgo que actualmente se ejerce en los equipos de trabajo del área de ventas de CHEPO México es deficiente y limita de manera considerable el desarrollo profesional del persona.

Creemos que éste líder no ha evolucionado en el sentido de considerar el poder como única forma de hacerse obedecer. No ha buscado hacer que la gente colabore y aporte ideas y formas de mejora el trabajo y las relaciones personales entre todos los miembros de la organización.

Esto ha generado un ambiente de inestabilidad y desconfianza puesto que no se sabe cual será la actitud al día o a la hora siguiente.

Se denota falta de experiencia en el manejo de personal Ya que el manejo del lenguaje y la actitud no son las correctas.

Otro aspecto importante lo representa el hecho de que la imagen ante los clientes sé esta deteriorando pues denota deficiencia en el liderazgo de la compañía.

Por otra parte el apoyarse de una comunicación abierta, clara y veraz facilitará este proceso de cambio, los directivos son quienes deberá tomar una decisión

El potencial de crecimiento en México es alentador para ésta compañía, pero enfrenta el reto de rediseñar el Liderazgo para así afrontar de manera eficiente los retos del futuro, los cambios en la tecnología, las amenazas de la competencia, etc.

El optimizar el talento humano es una opción para continuar hacia el futuro con eficiencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Dyer William G. FORMACIÓN DE EQUIPOS , México, SITESA, Sistemas técnicos de edición. S.A de C.V.
- Flores de Gortari Sergio . HACIA UNA COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA INTEGRAL . México.
- Fraser Alatar y Neville Suzzane. FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO, México, Panorama editorial, 1998.
- Gibson James L. ORGANIZACIONES , CONDUCTA , ESTRUCTURA, PROCESO, México , Editorial Interamericana.
- Hall Richard H., ORGANIZACIONES ESTRUCTURA Y PROCESO, México Editorial Hispanoamericana.
- Handy Charles , Ries Al , Trout Jack ,Poter Michel , Pharahalad CK, Bennis Warren, Gibson Rowan .REPENSANDO EL FUTURO, Colombia , Grupo Editrial norma 1997.
- Hernández Samperi Roberto. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. México Mc Graw Hill 1996.
- Kas Eva. LA ADMINISTRACIÓN MEXICANA EN TRANSICIÓN México Editorial Iberoamericana, S.A de C.V.
- Koontz Harold, Weihch Heinz. ADMINISTRACIÓN, México, Ed. Printence – Hall Hispanoamericana , S.A , 1989 .
- Maddux. Roberto B. COMO FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO . México, Grupo Editorial Iberoamericana, S.A de C.V.

Martínez de Velasco Alberto , Nosnik Abraham COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PRÁCTICA ,México ,Editorial Trillas, 1993.

Plowman Petersen. ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS.México Utea 1997.

Reyes Ponce Agustín . ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS .México ,Editorial Limusa, 1887.

Ricardi Ricardo ,López Jorge . EL ARQUITECTO DEL DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL . Buenos Aires Argentina , Ediciones Macchi , 1195.

Rodríguez Valencia Joaquín . ADMINISTRACIÓN MODERNA DE PERSONAL 1 México, ECAFSA .

Sitterly Connie . LA MUJER EJECUTIVA ,México , Grupo Editorial ,Iberoamericana, S.A. de S.A. ,1997.

Sexton William P. TEORIAS DE LA ORGANIZACIÓN , México , Editorial Trillas, 1989.

Zorrilla Arenas, Santiago GUÍA PARA ELABORAR UNA TESIS ,México McGraw Hill,1996 .