



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIO SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**EQUIPOS DE TRABAJO ALTAMENTE EFECTIVOS**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A:**

**ANTONIO MIGUEL ALONSO VELASCO**

**ASESOR: M.A. MARIA TERESA MUÑOZ GARCIA**

**CUAUTITLAN IZCALLI ESTADO DE MEXICO**

**2006**



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.



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

**ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS**



**DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E**

**ATN: L. A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán**

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la Tesis :

Equipos de Trabajo Altamente Efectivos.

que presenta El pasante: Antonio Miguel Alonso Velasco  
con número de cuenta: 9631890-8 para obtener el título de :  
Licenciado en Administración

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

**A T E N T A M E N T E**

**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 14 de Agosto de 2006.

<b>PRESIDENTE</b>	<u>LE. Eva Olvera Aburto</u>	
<b>VOCAL</b>	<u>LAE. Teresa Cruz Sánchez</u>	
<b>SECRETARIO</b>	<u>M.A. Ma. Teresa Muñoz García</u>	
<b>PRIMER SUPLENTE</b>	<u>MCE. Araceli Georgina Campos Carreón</u>	
<b>SEGUNDO SUPLENTE</b>	<u>M.A. Sergio Ortega Campos</u>	

## **DEDICATORIA.**

Dedico en especial este trabajo a mi madre, por su apoyo y paciencia en mi formación personal y académica, ya que hoy en día todo lo que soy se lo debo a ella.

Le agradezco el darme la libertad de dejarme decidir que hacer con mi futuro, por la confianza depositada y sobre todo por el apoyo incondicional, ya que pase lo que pase siempre creerá en mi y no solo eso, sino que se sentirá orgullosa en todo momento sin importar que tan grande o pequeño sea lo coseguido.

Por todo lo anterior solo puedo decir **GRACIAS** mamá.

## **AGRADECIMIENTOS.**

➤ A mis Maestros, pues de cada uno aprendí algo y aunque algunos dejaron mas huella que otros, todos aportaron algo en mi educación. Gracias por ser ese ejemplo, esa guía por la cual me he conducido y por enseñarme que es lo que me gustaría ser en un futuro.

➤ A todos mis amigos, ya que fueron parte importante para mi, agradezco su apoyo y buenos momentos que compartimos juntos. Y aunque hoy en día aún tengo la fortuna de ver a algunos, dedico estas líneas a todos aquellos que alguna vez me hicieron reír o simplemente me dedicaron su tiempo, en donde quiera que se encuentren les deseo todo el éxito del mundo y mis mejores deseos.

Disculpen si no pongo algún nombre en especial pero no me gustaría omitir alguno, pues todos son importantes para mi, “Gracias” por todo, pues sin ustedes mi vida no hubiera sido lo mismo, son como la sal que le ha dado un sabor especial a esta aventura llamada vida y se que esto solo es el principio de algo que perdurará por años, o sea, una larga amistad, todos y cada uno saben lo que significan para mi.

A todos aquellos que no he mencionado o simplemente olvidé por la emoción, pero que me han apoyado a conseguir un paso más, que han hecho posible que uno de mis sueños se haga realidad. A todos muchas GRACIAS.

*“ El valor de las cosas, no esta en  
el tiempo que duran, sino en la intensidad  
con que suceden, por eso existen,.....  
Momentos inolvidables, cosas inexplicables y  
personas incomparables ”*

## **INDICE**

<b>INTRODUCCION</b>	<b>6</b>
<b>HIPOTESIS</b>	<b>7</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>7</b>
<b>CAPITULO 1: GENERALIDADES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO</b>	<b>10</b>
1.1 ANTECEDENTES	10
1.1.1 Definición de Administración	12
2. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	14
3. GENERALIDADES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO	17
1.3.1 Definición de los equipos de trabajo	18
1.3.2 Equipos o grupos formales y Equipos o grupos informales	19
1.3.3 Generalidades de los equipos de trabajo	21
4. FORMACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO	24
1.4.1 Desarrollo de los equipos de trabajo	24
1.4.2 Relaciones interpersonales en los equipos de trabajo	27
1.4.3 Conflictos en el equipo de trabajo	27
5. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LOS EQUIPOS.	28
1.5.1 ¿Qué es la comunicación?	29
1.5.2 Proceso de la comunicación	30
1.5.3 La comunicación formal	33
1.5.4 La comunicación informal	34
1.5.5 Barreras de la comunicación	34

6. CAUSA POR LAS QUE PUEDE FALLAR UN EQUIPO DE TRABAJO.	36
<b>CAPITULO 2: FACTORES QUE INFLUYEN EN UN EQUIPO DE TRABAJO</b>	<b>39</b>
2.1. EMPATÍA	41
2.1.1 Definición de Empatía	41
2.1.2 Características de una persona empática	41
2.2. AUTOESTIMA.	43
2.2.1 Definición	43
2.2.2 Beneficio de una alta autoestima	45
2.2.3 Características de una baja autoestima	45
2.2.4 Como mejorar una baja autoestima	46
2.3. MOTIVACION.	47
2.3.1 Definición de motivación	47
2.3.2 Teoría de la Jerarquía de A. Maslow	48
2.3.3 Teoría de los factores de F. Herzberg.	51
2.4. DELEGAR	53
2.4.1 Definición de delegación.	53
2.4.2 ¿Por que es necesaria la delegación?	54
2.4.3 Beneficios de delegar	54
2.4.4 Consejos para mejores resultados al delegar	55
2.6 TOMA DE DECISIONES.	57
2.6.1 ¿Por qué estudiar la Toma de Decisiones?	57
2.6.2 Proceso en la toma de decisiones	58
2.6.3 Tipo de decisiones	58
2.6.4 Importancia de la toma de decisiones	59
2.6.5 Toma de decisiones en grupo.	60
2.5. EMPOWERMENT.	63
2.5.1 Definición de Empowerment	63
2.5.2 ¿Para que, es necesario el Empowerment?	66

2.5.3	¿Cómo integrar a la gente hacia el Empowerment?	67
2.5.4	¿Cómo crear una empresa con Empowerment?	67
2.5.5	Cambio y Empowerment	68
2.5.6	¿Qué se requiere para lograr el cambio?	69
2.5.7	¿Cuál es el papel de la tecnología en el proceso de Empowerment?	70
2.5.8	Conocimiento, Calidad y Empowerment.	70
2.5.9	¿Por que fracasa el Empowerment?	71
2.6.	EMPRESA INTELIGENTE.	72
2.6.1	Características de la empresa inteligente	72
2.6.2	¿Cómo se puede lograr ser una empresa inteligente?	73
2.7.	INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.	74
2.7.1	Definición de Inteligencia Emocional.	75
2.7.2	Aptitudes personales.	76
	2.7.2.1 Autoconocimiento	76
	2.7.2.2 Autorregulación	76
	2.7.2.3 Motivación	76
2.7.3	Aptitudes sociales.	76
	2.7.3.1 Empatía	76
	2.7.3.2 Habilidades sociales	77
2.8.	SINERGIA EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.	80
2.9.	MODELOS JAPONESES	81
2.9.1	Antecedentes	82
2.9.2	El Dr. Deming Y El Ciclo Shewhart	85
	2.9.2.1 Los 14 principios de Deming.	86
	2.9.2.2 Ciclo Deming	87
2.9.3	Círculos de Calidad	89
	2.9.3.1 Definición de los Círculos de Calidad	89
	2.9.3.2 Ventajas de los Círculos de Calidad	90
	2.9.3.3 Técnicas de un Círculo de Calidad	91

2.9.4	Kaizen: La Filosofía Del Mejoramiento Continuo	91
2.9.4.1	Definición de Kaizen.	92
2.9.4.2	Mejoramiento Continuo	93
2.9.4.3	Los cinco pasos de Kaizen	94
2.9.4.4	Beneficio de las aplicaciones de las 5'S	95
2.9.5	Teorías W,X,Y y Z	96
2.9.5.1	Teoría X y Y.	96
2.9.5.2	Teoría Z	98
2.9.5.3	Teoría W	100
<b>CAPITULO 3: IMPORTANCIA DEL LÍDER EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO</b>		<b>102</b>
3.1	DEFINICION DE LÍDERAZGO.	103
3.2.	CARACTERISTICAS DE UN LÍDER	103
3.2.1	Diferencia entre poder y autoridad	114
3.2.2	Definición de "AMOR"	107
3.2.1.1	Paciencia	108
3.2.1.2	Afabilidad	108
3.2.1.3	Humildad	110
3.2.1.4	Respeto	110
3.2.1.5	Generosidad	111
3.2.1.6	Indulgencia	111
3.2.1.7	Honradez	111
3.2.1.8	Compromiso	111
3.3	EL LÍDERAZGO Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	115
3.4.	IMPORTANCIA DE LA "VISION" EN EL LÍDERAZGO	117
3.5.	CAUSA POR LAS QUE PUEDE FRACASAR EL LÍDERAZGO.	117
3.5.1	Incapacidad para organizar detalles	118
3.5.2	Temor ante la competencia de los seguidores	118
3.5.3	Falta de imaginación	118

3.5.4	Egoísmo	118
3.5.5	Deslealtad	118
3.5.6	Acentuar la autoridad del liderazgo	118
3.5.6	Insistir en el título	119
<b>CAPITULO 4: COMO FORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO ALTAMENTE EFECTIVO.</b>		121
4.1.	Primera Fase: “Integración del Equipo de Trabajo.”	122
4.2.	Segunda Fase: “Se debe trabajar en la parte individual.”	123
4.3	Tercera Fase: “Se debe trabajar en la parte colectiva.”	128
4.4	Cuarta Fase: “Importancia del líder.”	139
4.5	Causa por las que fallan los equipos de trabajo	146
<b>CAPITULO 5: FASES DEL MODELO; “EQUIPOS DE TRABAJO, ALTAMENTE EFECTIVOS”</b>		151
5.1	Fases del modelo “Equipos de Trabajo Altamente Efectivos”	152
5.2	Primera Fase: Integración del Equipo	153
5.3	Segunda Fase: Trabajar en el Aspecto Individual	154
5.4	Tercera Fase: Trabajar la Parte Colectiva	155
5.5	Cuarta Fase: Importancia del líder	156
5.6	Conclusión del Objetivo	157
<b>CONCLUSIONES</b>		158
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		161

## **INTRODUCCIÓN**

Los equipos han existido por cientos de años, la mayoría de las personas creen saber como operan, así como los beneficios que ofrecen. Pero cuando investigamos el uso de los equipos de trabajo, debemos considerar que en los tiempos actuales donde se busca una mayor productividad sin descuidar la calidad, influyen factores técnicos (equipos, herramientas, materiales, métodos) y humanos (desempeño en el trabajo del empleado). Ambos aspectos están interrelacionados, así como el buen desempeño del empleado afecta a los factores técnicos, los empleados trabajan mejor con buenos recursos técnicos. El trabajador es el elemento más importante de una organización. Es un recurso rico y disponible. Si bien no están bien desarrollados constituyen un activo con un potencial enorme para contribuir a una mayor productividad.

La problemática que viven hoy en día la mayoría de las empresas es que se han preocupado más por la productividad y el medio en el que están inmersas que por el personal que las conforma, sin darse cuenta que del factor humano depende en gran medida el éxito o fracaso de las organizaciones.

Se ha tomado un enfoque más individualista en el que se ha dejado de lado el Trabajo en Equipo, principalmente en nuestro país no se tiene la cultura de trabajar colectivamente, a través de la siguiente tesis explicaré la importancia y beneficios que se pueden lograr con los Equipos de trabajo Altamente Efectivos.

Cuando entramos a laborar generalmente cada quien trabaja para beneficio propio y no para el bien común, pocas personas quieren compartir sus conocimientos por miedo a que más tarde sea desplazado de su puesto, sin pensar que ellos mismos se están truncando su futuro profesional, ya que como son los únicos que conocen ese puesto y funciones cuando hay alguna promoción no lo pueden tomar en cuenta debido a que no hay quien ocupe su lugar.

Muy pocas empresas se preocupan por unir a su personal y formar equipos de trabajo efectivos, están más preocupados por tener la mejor tecnología, por crecer, por ofrecer una mejor calidad, etc. pero olvidan quienes son los responsables de generar todo esto, a veces queremos sobresalir individualmente olvidando que si se trabaja en equipo, la unión de conocimientos y cualidades bien dirigidos nos puede dar mucho mejores resultados.

Es cierto que no es fácil trabajar en equipo, pero con técnicas adecuadas se puede lograr una mejor cohesión y un ambiente agradable de trabajo, todo esto dirigido por un líder que tenga la

capacidad y cualidades necesarias para llevar al equipo al cumplimiento de los objetivos planteados.

Entre los factores más difíciles a controlar en un equipo están las personas, ya que cada una es diferente en su forma de ser, pensar y sentir, pero que bien dirigida pueden aportar cosas importantes para el grupo, he aquí la importancia de tener un equipo heterogéneo, con diversas perspectivas y puntos de vista para que al momento de surgir algún problema tengamos más alternativas y vías de acción para solucionarlo, caso contrario con los equipos homogéneos, donde se verían más limitadas las opciones.

Si lográramos trabajar en equipo, no solo creceríamos como personas por la retroalimentación de los que nos rodean, sino habría un desarrollo como país, ya que los resultados se verían reflejados en las organizaciones, claro ejemplo de esto es Japón que a diferencia de nosotros aún con sus limitaciones y después de haber vivido la Segunda Guerra Mundial, hoy en día podemos ver como ese país ha progresado más que nosotros en tecnología, economía, educación, etc., y no es porque sean seres super dotados, su éxito se debe al constante trabajo individual, pero sobre todo colectivo, recordemos que las principales teorías de trabajo en equipo provienen de ese país.

En este trabajo, plantearé diversos pensamientos y teorías, para la implementación de equipos de trabajo, ya que el principal problema que encontramos en la actualidad es la falta de cooperación y el no saber trabajar colectivamente, ya que nos olvidamos de el elemento más importante de la organización, el ser humano, el cual cuenta con características y cualidades únicas que de ser aprovechadas y complementadas con las de otros pueden lograrse los resultados planteados en menos tiempo y con mejores resultados.

De lo anterior podemos definir la siguiente hipótesis:

♣ Si se diseña un modelo de Equipos de Trabajo Altamente Efectivos, entonces se verá reflejado en el desarrollo de la productividad.

Resultando como **objetivo**; Diseñar un modelo para lograr un Equipo de Trabajo Altamente Efectivo que a través de diferentes técnicas y/o teorías, permitan el aprovechamiento de aptitudes y cualidades individuales, para lograr objetivos grupales concretos.

La contribución de un individuo para mejorar la calidad y la productividad depende de una buena combinación entre habilidad y motivación. Una persona que tiene grandes habilidades pero carece

de motivación, hará un mal trabajo, al igual que si consideráramos a una persona sin habilidades, aunque tenga una gran motivación.

Los trabajadores de hoy poseen mas conocimientos y habilidades que antes, por lo que pueden hacer grandes contribuciones respecto a la productividad y calidad. Depende de las gerencias el saber encaminar todos estos conocimientos hacia el cumplimiento de los objetivos.

Para lograr un mejor desempeño laboral en las organizaciones podemos aplicar diversas técnicas o teorías que sean enfocadas hacia el personal, las cuales buscan primeramente el desarrollo personal, como ejemplo podemos mencionar la pirámide de Abraham Maslow, la cual sostiene que el individuo esta motivado a satisfacer una serie de necesidades, cuando ha sido satisfecha una necesidad inferior de inmediato surge una necesidad superior, y así sucesivamente hasta llegar a lo que llama "autorrealización", aunque cabe mencionar que rara vez se alcanza un estado de completa satisfacción, excepto por periodos muy cortos cuando un deseo es satisfecho, emerge otro para ocupar su lugar.

Por lo que, podemos definir a los equipos como un número de personas asociados en un trabajo o actividad, los cuales deben ser la unidad básica de desempeño para la mayoría de las organizaciones independientemente del tamaño.

Cuando se forma un equipo hay que alimentarlo con teorías o técnicas, las cuales proporcionen la estructura y disciplina para la operación efectiva del equipo, así se obtendrán mejores conocimientos, métodos y técnicas para una solución creativa de los problemas.

Un equipo que pone en práctica un proceso de solución de problemas brinda a cada miembro la oportunidad de que sus compañeros reconozcan sus habilidades y creatividad. Las organizaciones deben conducir el entrenamiento, motivación y administración de sus recursos humanos con el fin de mejorar la calidad de su desempeño.

La formación de equipos de trabajo es muy útil y a la vez complicada, ya que siempre pueden existir varios conflictos como la resistencia al cambio por parte de empleados o gerentes. Para tratar de aminorar estos posibles inconvenientes se recomienda hacer uso de teorías o corrientes administrativas que pueden ser de gran ayuda para la formación de equipos de trabajo. Cada teoría tiene ventajas y desventajas, pero se pueden implementar a diferentes tipos de organizaciones sin olvidar que cada una esta formada de personas o grupos con distintas características, preparación, ideología, etc. Por lo que el líder juega un papel muy importante en el proceso de formación de un equipo de trabajo.

## ➤ RESUMEN POR CAPITULO

En el Capítulo 1, hablaré sobre conceptos básicos y generalidades de los equipos de trabajo, su definición así como la evolución del pensamiento administrativo a lo largo del tiempo.

El Capítulo 2, trataré sobre diversos pensamientos y teorías referentes a los equipos de trabajo, los factores que influyen en los miembros como: la empatía, la motivación, el autoestima entre otros.

En el Capítulo 3, explicaré la importancia del líder en un equipo de trabajo, la diferencia entre el poder y la autoridad así como las características que debe tener.

En el Capítulo 4, diseñaré de forma teórica un modelo administrativo para formar un Equipo de Trabajo Altamente Efectivo, con la información contenida en los capítulos anteriores.

En el Capítulo 5, mostraré de manera gráfica el modelo administrativo que resultó en el capítulo anterior, en donde se muestren los pasos de forma simple y concreta.

# **CAPITULO 1: “GENERALIDADES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO”**

## **1. ANTECEDENTES**

Toda organización esta formada por recursos técnicos, financieros y humanos, pero no cabe duda que el personal es la parte más importante y fundamental para que se pueda lograr el éxito.

A lo largo de la historia se ha demostrado que el ser humano es un ente social, lo que le ha llevado a trabajar en equipo para sobrevivir ante diversas circunstancias en diferentes etapas, recordemos al hombre de las cavernas, las necesidades imperantes en ese medio hostil lo llevaron a formar pequeños clanes u hordas nómadas cuyo objetivo era seguir animales de cuya carne se alimentaban, el hombre de esta etapa se enfrento de manera reiterada a las fuerzas de la naturaleza, solo su capacidad de actuar en grupo le permitió avanzar en la construcción de un mejor hábitat para él y los miembros de su rudimentaria organización social, en la que el concepto de propiedad privada no existía entre los miembros del clan, incluso los niños eran considerados hijos comunes.

Con el paso del tiempo esta rudimentaria organización social, evolucionó por el crecimiento de sus miembros, empiezan a aparecer instrumentos de piedra, madera, huesos de animales, chozas hechas de tierra o madera, sus comunidades son pequeñas y están al mando de un jefe, lo que en un equipo llamaríamos un líder, el cual esta dotado de cierta autoridad para la toma de decisiones que considere más pertinentes para el grupo.

En este pequeño ejemplo podemos notar la existencia de una armonía social o un equipo de trabajo con un objetivo común; sobrevivir, un líder o persona que guía al clan, existe la especialización, se hace clara la división del trabajo, mientras unos cazan, otros recolectan frutos silvestres, otros construyen herramientas o utensilios de trabajo y unos mas construyen chozas.

Vemos una rápida evolución, al descubrirse la agricultura y ganadería surgen las condiciones para la aparición del concepto de propiedad privada entre los hombres de aquel tiempo.

Se van desarrollando dos formas de organización social, política y económica, una basada en la agricultura, la cual estaba controlada por la mujer (matriarcado) y la otra fundada en el pastoreo, en una concepción patriarcal, la cual difería en cuanto al papel que la mujer desempeñaba en la sociedad, ya que creían mejor si se encargara de las labores domésticas principalmente.

Podemos apreciar que empiezan a organizarse, pero sobre todo comienzan a surgir diferencias entre el hombre y la mujer, respecto a quien debe tener mayor autoridad sobre las responsabilidades de la comunidad.

Cabe mencionar que hasta este punto el hombre se comunica a través de señas y sonidos guturales, todavía no existe un dialecto o idioma entre ellos para que puedan entenderse, sin embargo debemos reconocer la buena organización que tenían aun con todas sus limitaciones.

Esta sencilla comunidad sigue con su dinámica de crecimiento, sigue evolucionando. Al descubrir el uso de los metales; en este caso el cobre, empiezan a fabricar herramientas, armas, y todo tipo de utensilios que pudieran utilizar para su beneficio, se intensifica la producción de la agricultura teniendo como consecuencia una mejor alimentación y aumento en la densidad demográfica, así surgen las primeras ciudades, su organización se vuelve mas compleja.

Todo esto lleva a continuos enfrentamientos o competencia entre tribus, por lo que el hombre se ve en la necesidad de buscar nuevos metales con mayor resistencia; como el cobre, con la finalidad de construir mejores armas, el resultado de todo esto es la consolidación de las ciudades y la división de las clases sociales de acuerdo con el poder económico y político que poseían.

Si analizamos este cuadro mas detalladamente, podremos darnos cuenta que al pasar del uso del cobre al bronce y más tarde al hierro, estas comunidades están en constante cambio, lo que llamaríamos en nuestro tiempo una constante busca de tecnología, el hacer o ganar más con menos, como pasa hoy en día con el uso de las computadoras, el teléfono celular, las agendas electrónicas, por mencionar algunos ejemplos.

Al crecer esta sociedad tan rápidamente sigue habiendo pequeños núcleos que sostienen esta gran organización cada vez mas compleja, se va marcando más la división del trabajo, se ven en la necesidad de dedicarse a cosas específicas cada grupo de estas nacientes ciudades, los agricultores se especializan en las tierras, los herreros en el uso de los metales, el orden y la organización de la sociedad quedan en manos de los políticos, albañiles, soldados, carpinteros, etc., así sucesivamente cada persona tiene que cumplir con un rol en su comunidad, para dar como resultado el buen funcionamiento de la sociedad a la que pertenecía.

Podríamos comparar esta comunidad con un reloj magistralmente coordinado donde todos y cada uno de los engranes esta perfectamente aceitado, para el cumplimiento de su objetivo planteado, así era esa sociedad.

Después de este ejemplo, podemos concluir que desde el principio, el ser humano ha tenido que trabajar en equipo para poder subsistir ante las circunstancias adversas, siempre teniendo un objetivo común, un líder o jefe, existe la división del trabajo y la especialización, están en busca de nuevos métodos o materiales (tecnología), empiezan a notarse diferencias o conflictos entre los miembros de la organización, principalmente entre hombres y mujeres.

No es nada fácil trabajar en equipo, mucho menos que sea altamente efectivo, por mucho tiempo se ha investigado tratando de encontrar el mejor modelo, los resultados han sido útiles por tiempo determinado, pero rápidamente quedan obsoletos y muchos otros en el olvido, ya que los equipos están en constante cambio por diversas circunstancias, como puede ser la cultura, religión o ideología por mencionar algunas, pero fundamentalmente por las actitudes y características de las personas que lo conforman.

Hagamos una rápida retrospectiva por las diversas etapas que ha pasado el pensamiento administrativo relacionado con el personal y los equipos de trabajo, no sin antes definir que es la administración:

➤ **Definición de Administración**

**Definición etimológica.-** La Administración se forma con el prefijo ad, hacía y con ministratio; esta última palabra proveniente a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad y del sufijo ter, que funge como termino de comparación.

La etimología del vocablo minister es, pues diametralmente opuesta a la de magíster; de magis, comparativo de superioridad.

Si magíster (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad – el que ordena o dirige a otros en una función – “minister” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

Así la etimología de administración da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues, los elementos principales obtenidos.<sup>1</sup>

- La Administración es el *proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.* (Harold Koontz)

---

<sup>1</sup> Harold Koontz. (1998) Administración. Una perspectiva Global. Ed. Mc. Graw Hill.

- Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura formal y *a través del esfuerzo humano coordinado*. (José Antonio Fernández Arena)
- *Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos*, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no se puede lograr en los organismos sociales. (Wilburg Jiménez Castro)
- Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado. (E.F. Breach)
- Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. (H. Fayol)
- *Es el arte o técnica de dirigir o inspirar a los demás*, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. (J.D. Mooney)
- Una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular. (Peterson y Plowman)
- *El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar, subordinados responsables* (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa. (F. Tannenbaum)
- Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno. (G.P. Terry)
- *Coordinación de hombres y recursos materiales para la consecución de objetivos organizacionales*, lo que se logra por medio de cuatro elementos:
  - ❖ Dirección hacia objetivos
  - ❖ A través de la gente
  - ❖ Mediante técnicas
  - ❖ Dentro de una organización. (Fremont E. Kast)

De las definiciones anteriores, podemos tomar los puntos más representativos, para definir a la Administración como la:

*Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas y procesos racionales de esfuerzos cooperativos, para diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en equipo, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos, a través del esfuerzo humano coordinado, empleando la autoridad para organizar, dirigir y controlar, el destino de hombres y recursos materiales para la consecución de objetivos planteados.*

*En otras palabras podemos decir que es el arte de dirigir o inspirar a los demás, para lograr objetivos específicos, a través de esfuerzos coordinados.*

La mayoría de los autores concuerdan en las siguientes funciones de la administración:

- Planeación
- Organización
- Integración de personal
- Dirección
- Control

Estas definiciones a lo largo de la historia han dado diversos puntos de vista y surgimiento de un sin número de pensamientos y teorías que mencionaremos rápidamente en las siguientes hojas.

## **2. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO**

En la administración, como en la política o la poesía han existido diferentes corrientes o enfoques, es por esto que conocemos varias concepciones acerca de la forma más acertada en que se debe administrar una organización.

La historia de estas tendencias administrativas se remonta al imperio chino 500 años AC. Sería Confucio quien sentara las bases de la administración china. Después de los chinos, vinieron los egipcios con un sistema administrativo organizado en agricultura, pastoreo y comercio, que Weber calificó como "burócrata". Más adelante los romanos desarrollan un excelente sistema tanto en la agricultura, la minería y el comercio además de la guerra, lo cual los lleva a la prosperidad durante varios siglos, el espíritu de orden administrativo que tuvo el Imperio Romano hizo que se lograra, a la par de las guerras y conquistas, la organización de las instituciones de manera satisfactoria. Estas primeras experiencias de sistemas administrativos, constituyen lo que podríamos llamar Prehistoria del pensamiento administrativo.

En la edad media europea se desarrolló un sistema político único: el feudalismo. El señor feudal vivía en su castillo, administraba la justicia, dirigía la policía, recaudaba los impuestos y acuñaba la moneda. Esta es, en cierta manera, la aparición del descentralismo ya que existían las monarquías que gobernaban los territorios, pero eran los señores feudales los que constituían pequeños "estados" y mantenían las monarquías. También en esta época, floreció y se consolidó la Iglesia Católica. El estudio de su organización ha de interesar a quien se inicia en

las disciplinas administrativas, para conocer la importancia que tiene en administración el adoctrinamiento para la consecución de un objetivo.

Después de la organización feudalista viene el período de las revoluciones, entre ellas, la Revolución Industrial y con ella nacen también formas de administración no muy ortodoxas. Ya entrando en lo que se llama la administración moderna (a partir del Siglo XIX) tenemos varias escuelas, la de administración científica, la del comportamiento, la empírica,... Pero sin duda, los grandes pioneros del pensamiento administrativo moderno son Frederick Taylor y Henry Fayol, padres de la administración como ciencia.

La propuesta de Taylor tiene tres elementos fundamentales:

1. Estudio del trabajo (organización y programación del trabajo) “desarrollo de una ciencia” y “distribución equitativa del trabajo”.
2. Selección técnica e instrucción del trabajador. “Selección y desarrollo científico del obrero”.
3. Control (por parte de los administradores) del trabajo (ejecutado por el obrero). “Cooperación cordial entre administración y obreros”

Fayol promulgó varios elementos claves:

- Agrupación del conjunto de actividades que realiza la organización. “Operaciones que realizan las empresas”.
- Definición de las funciones que debe desarrollar un administrador. “Elementos de la administración”.
- Formulación de criterios que deben orientar la actividad administrativa. “Principios generales de la administración”.

La principal contribución de estos dos pioneros fue demostrar que la Administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo

Después de Taylor y Fayol, aparecen Gantt y Gilbren cuyo mayor aporte lo constituyen los diagramas de flujo que permiten estudiar operaciones completas y no solo una actividad en especial, para la toma de decisiones.

Más adelante es Max Weber quien promulga la burocracia como el método más efectivo para administrar las organizaciones. La burocracia es un “tipo ideal” de organización delimitada por una estructura de dominación legal que se ejerce por medio de un cuadro administrativo aplicable a grandes organizaciones tanto del estado como del sector privado.

Luego aparece Elton Mayo, quien hace parte de la escuela del comportamiento humano. Sus estudios buscaban analizar los efectos que ejercían las condiciones físicas sobre los trabajadores y sobre la producción. El resultado más importante de sus análisis es que los factores psicosociales, como el reconocimiento y la conciencia de pertenecer a un grupo, son más importantes para el nivel de producción que las condiciones físicas de trabajo y los incentivos salariales. También, Lewin propuso los grupos de trabajo como factor clave para mejorar la productividad. Otro exponente es Maslow quien observó que la motivación es muy importante para mejorar la productividad de los individuos, quienes se mueven siempre en busca de satisfacer necesidades que se encuentran jerarquizadas. Otro representante de esta corriente, Herzberg quien enunció que la manera de motivar al empleado debe ser a través del enriquecimiento de la tarea, asignando tareas que constituyan un desafío a los empleados para que asuman una mayor responsabilidad.

Otra escuela es la japonesa, el justo a tiempo, la teoría Z son algunos de sus aportes. Uno de los representantes más importantes de esta escuela es Ouchi quien propuso que no hay cabida en las organizaciones para el egocentrismo ni para los individuos demasiado sensibles, que la intimidad y la confianza son las piedras angulares de la cultura organizacional dentro y fuera del ámbito que circunda a la empresa.

Dentro de la escuela americana se tienen representantes como McGregor y Drucker. El primero promovió la teoría “Y” como respuesta a la administración tradicional o teoría “X”, esta teoría reza que la motivación, el potencial para el desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidad, la disposición para encaminar la conducta hacia metas organizativas, se hallan, todas, presentes en las personas. La administración no las coloca allí. Es de la responsabilidad de la administración el hacer posible que los individuos reconozcan y desarrollen por si mismos estas características humanas. El segundo, aun vigente, abogó por la administración por objetivos que es una respuesta generalizada en el medio empresarial para resolver de una manera participativa el problema de establecer objetivos, y un procedimiento para la correlación y reformulación de la estrategia.

Finalmente aparece la planeación estratégica que consiste básicamente en el proceso de desarrollar y mantener una adecuada estrategia entre metas y capacidades de una organización y los cambios en sus oportunidades de mercado. Buscando, de esta manera, lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Para establecer la estrategia a seguir se debe conocer, a

fondo, no solo la organización a su interior (estrategia de adentro hacia afuera), sino el entorno en el que se desempeña (de afuera hacia adentro), sus debilidades y fortalezas, sus oportunidades y amenazas. Además de estudiar las estrategias de los competidores en el área y los resultados que han obtenido.<sup>2</sup>

Este capítulo es apenas una aproximación a las teorías y los pensamientos administrativos ya que hay muchas más prácticas administrativas entre ellas la reingeniería de procesos, la gerencia basada en valores, las cuadrillas organizacionales, etc., etc., etc. y aunque varias de ellas han sido pasajeras, han aportado elementos para enriquecer la teoría administrativa.

Los tiempos han cambiado, los mercados y las empresas también y como en la teoría de la evolución de las especies de Darwin, sólo sobrevivirán los más fuertes y las empresas más fuertes serán las que desarrollen estrategias flexibles (que le permitan adecuarse a los fuertes cambios tecnológicos, económicos y de mercado) de corto y largo plazo para crear y mantener ventajas competitivas que les permitan triunfar en el mercado.

Más allá de modas administrativas, de escribirlas de diferentes maneras, conviene buscar verdaderos principios para dirigir el comportamiento de las organizaciones. Debemos tomar en cuenta que en una disciplina como la administración, proliferan el establecimiento de principios, aunque la mayoría de ellos son principios teórico-organizacionales y no principios prácticos-generales, dicho de otra manera son principios que escritos y leídos riman muy bien pero son poco prácticos y exclusivamente para determinadas organizaciones, muchas de ellas han trascendido de una escuela a otra, pero en poco tiempo se vuelven obsoletos, mientras que otros sirven como planes fundamentales para el desarrollo de nuevos pensamientos y modelos administrativos.

### **3. GENERALIDADES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

Los equipos de trabajo desempeñan, un importante papel en las relaciones con el contexto, ya que su formación interdisciplinaria e integración organizacional es variada, les permite conocer con más detalle tanto las necesidades de los clientes, como las de los proveedores, autoridades, empresas y demás agentes del medio ambiente que de una u otra manera la impactan.

---

<sup>2</sup> Stone James (1996) Administración. Ed. Pearson Educación.

➤ **Definición de los equipos de trabajo**

Podemos definir los equipos de trabajo, como dos o mas personas dotadas de facultades que interactúan entre si para lograr resultados u objetivos en común.

Dicho de otra forma decimos que un equipo es un número de personas con habilidades complementarias con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas aquellas son mutuamente responsables.

En función de estas definiciones, podemos destacar las siguientes características:

1. La integración e intensidad con la que los miembros de un equipo trabajan.
2. La especificidad de metas u objetivos como equipo.
3. El grado de dificultad para integrar equipos con un nivel de comportamiento homogéneo.

Los equipos pueden:

- Impulsar los niveles de actuación
- Fortalecer la capacidad de respuesta a clientes
- Incrementar la innovación
- Acrecentar la motivación y satisfacción

Dando como resultado la obtención de ventajas competitivas.

Su acción es sinérgica en tanto que su trabajo produce resultados de más calidad de lo que podría producir cada persona por separado aún cuando todos sus esfuerzos se conjuntaran.

Los factores que contribuyen con esta sinergia son:

- La habilidad de los miembros del equipo para intercambiar ideas
- Depurar ideas, resolver problemas con mayor celeridad y aprender a aprender de la experiencia y de los demás.

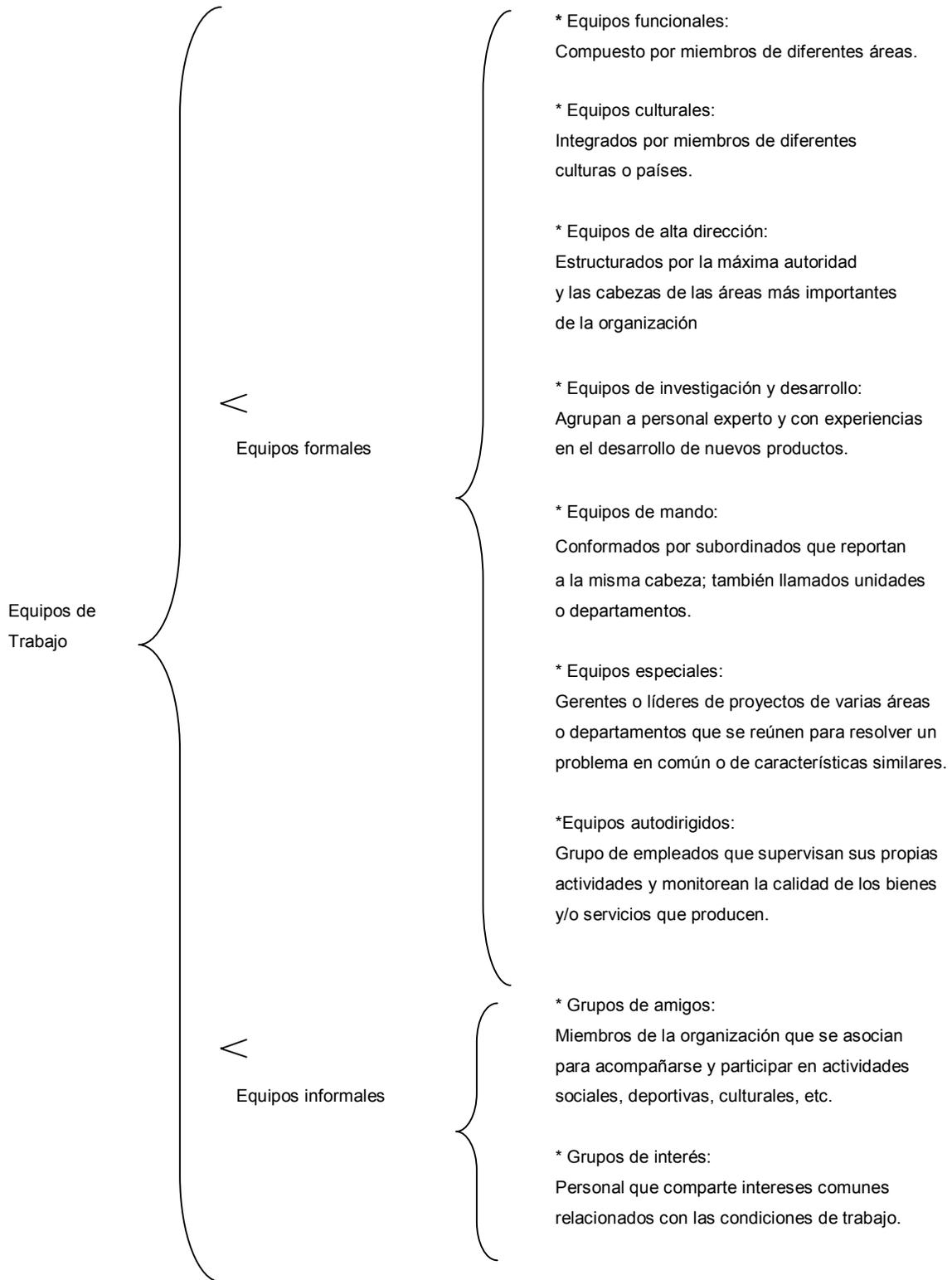
Es por ello, que altos niveles de decisión tienen que ser muy puntuales en su composición, asegurándose de que sus conocimientos y habilidades sean acordes con las necesidades de las tareas asignadas. Asimismo, brindarles la mayor autonomía posible para que ejecuten su trabajo, libres de cualquier influencia, y el acceso abierto para recibir soporte técnico, económico y moral en todo momento.

La importancia de su formación repercute sustancialmente en materia de innovación, toda vez que el estudio y análisis de elementos de cambio en equipo, es mucho más profundo que el individual, el espíritu crítico es más objetivo, y el nivel de sostenimiento de las propuestas o criterios técnicos es más sólido.

Es innegable que el trabajo en equipo cumple además con una función estabilizadora para la organización al incrementar las relaciones y el sentido de aceptación entre sus integrantes, reduciendo los niveles de ansiedad y necesidades de comunicación que tienen, los cuales por su relación estrecha con las tareas que llevan a cabo, no siempre son comprendidas por su círculo de amistades y familiares que representan las instancias inmediatas a su modo de vida.

En función de la creciente importancia de esta modalidad de trabajo, podemos usar la siguiente clasificación equipos formales e informales que suelen surgir en una organización:

➤ **Equipos formales y Equipos informales**



➤ **Generalidades de los equipos de trabajo**

Es conveniente señalar que la variedad de grupos y equipos de trabajo puede variar en cada organización, dependiendo de su objeto, condiciones económicas, situación en el mercado y sobre todo, de su dinámica particular.

Ahora bien, aunque no existe una regla sobre el número de personas que deben formar parte de ellos, su desempeño estará dado por su extensión. Así, el que su tamaño oscile entre dos y nueve miembros favorece una mejor y mayor interacción, coordinación, motivación, capacidad de respuesta ágil y reconocimiento a las aportaciones de cada uno de ellos. Sin embargo, en áreas como la investigación y desarrollo puede ampliarse a un rango entre 10 y 15 miembros.

Su modo de operación puede tomar diversos caminos alternativos de interacción tales como:

- a. **Interactuación.** Se presenta cuando los miembros preparan en formas separada e independiente sus contribuciones al grupo. El desempeño del grupo es entonces la suma del trabajo individual.
- b. **Secuencial.** Se da cuando los miembros del grupo realizan tareas específicas en un orden predeterminado.
- c. **Recíproco.** Existe en la medida en que el trabajo desarrollado por cada miembro del grupo depende totalmente de la interacción del grupo en su conjunto.

El trabajo en equipo requiere de un liderazgo. La obtención del liderazgo y compromiso es decisivo para el triunfo de los programas de diversidad. Una forma de comunicar este compromiso a todos los niveles de la organización, así como al ambiente externo, es incorporar actitudes de diversidad dentro de la declaración de la misión corporativa y de los planes y objetivos estratégicos. Asimismo, implica vigilar las políticas, prácticas y actitudes de la organización, evaluar su impacto sobre los distintos grupos y retroalimentar a la alta dirección.

Por eso en algunos casos, los directivos de las organizaciones, dependiendo del área de influencia del trabajo del equipo, asumen esta función o proponen un líder. En otras circunstancias, los propios miembros del equipo designan una cabeza, o bien una persona por sus características idóneas puede emerger como líder por sí mismo. En la gran mayoría de los casos la alta dirección fomenta la libertad de acción (esto lo trataremos más a fondo en el capítulo tres).

Por otra parte, los equipos necesitan normas que orienten sus trabajos, las cuales funcionan a manera de guías o reglas a las que todos deben apegarse por el bienestar del conjunto. Esta

normatividad hace posible que en caso de presentarse desviaciones en relación con los objetivos trazados, el grupo pueda realizar los ajustes procedentes para retomar la dirección original.

Los lineamientos apropiados y el ejercicio del trabajo bien dirigido son indispensables para imprimir cohesión al grupo, ya que es el vehículo para consolidar el valor y la lealtad hacia sí mismos y la organización.

El trabajo en equipo es y ha sido, a través del tiempo, un elemento valioso para toda clase de organización. Su probada vigencia justifica, hoy más que nunca, el que se le considere como un recurso clave para obtener resultados óptimos en las condiciones actuales.

Administrar una fuerza de trabajo implica acciones como reclutar, capacitar, desarrollar, promover y utilizar plenamente individuos con antecedentes, creencias, capacidades y culturas diferentes. Es más que simplemente contratar minorías o personas de características particulares distintas del promedio.

La diversidad se refiere más que a color de la piel y género, es un término amplio usado para precisar todo tipo de diferencias, mismas que incluyen filiación religiosa, edad, discapacidad, experiencia, orientación sexual, clase económica, nivel educativo y estilo de vida.

Es de destacar, que aún cuando miembros de distintos grupos comparten muchos valores en común, actitudes y percepciones, también existe una gran variedad en cada una de estas categorías. De hecho, cada equipo está integrado por personas con personalidad, educación y experiencias únicas, por lo que un buen comienzo para manejar efectivamente la diversidad de entender que los grupos diferentes valoran cosas distintas.

Es frecuente que entre los integrantes de una fuerza de trabajo diversa, la población minoritaria desempleada más grande, sea la de los discapacitados.

Para este efecto, podemos definir a la discapacidad como una minusvalía física o mental que limita sustancialmente una o más actividades vitales importantes. Ejemplos de ello incluyen condiciones de discapacidad ortopédicas, visuales, orales y auditivas, parálisis cerebral, epilepsia, atrofia muscular, esclerosis múltiple, infección VIH, cáncer, enfermedades cardíacas, diabetes, retraso mental, inestabilidad emocional, drogadicción y alcoholismo.

Muchas veces se les margina ya que se cree que van a ser un problema para la organización, estamos acostumbrados a ciertos estereotipos en los cuales todos los miembros, deben ser gente sana, bien parecida, inteligente, pero nunca pasa por nuestra mente el contar con un

discapacitado, desde mi punto de vista esta gente suele ser muy inteligente y trabajadora para realizar ciertas actividades, por lo mismo al tener que esforzarse al doble, suelen ser gente mas perseverante, luchadora, trabajadora, consistente y mucho mas, pueden ser un buen aliciente o ejemplo para los demás, ya que toda la filosofía y valores podrán verse reflejados en ellos, todos merecemos una oportunidad, esa gente aunque no nos pueda apoyar en ciertas actividades, podrá alentarnos y contagiarnos con su dinamismo, pero sobre todo con las ganas de vencer obstáculos como ellos lo han hecho, son un ejemplo a seguir.

Las personas con discapacidades se han visto aisladas de las oportunidades de empleo sobre todo porque han carecido de acceso a medios educativos y de trabajo. Además, las actitudes de muchas organizaciones y de los mismos discapacitados se han constituido en barreras.

Para la mayoría de los negocios los discapacitados representan un mercado de trabajo bastante inexplorado, aunque con frecuencia, se ha encontrado que son más confiables que los empleados comunes, faltan menos al trabajo y muestran menor rotación.

En la actualidad muchas organizaciones están enfocando la diversidad desde una visión más práctica orientada a los negocios, ya que ésta puede ser una herramienta poderosa para lograr una ventaja competitiva. Sin embargo, su manejo implica que las organizaciones cambien sus sistemas, estructuras y comportamiento administrativo para eliminar restricciones que impidan a la gente alcanzar su potencial completo. La meta no es tratar igual a todos, sino tratarlos como personas, reconocer que cada empleado tiene diferentes necesidades y que requiere elementos distintos para triunfar.

Las organizaciones con reputación de brindar oportunidades a empleados discapacitados tendrán en su favor, la convicción de una fuerza de trabajo que se siente valorada, no tolerada, lo que seguramente se puede traducir en lealtad, productividad y compromiso. La diversidad del trabajo en equipo promueve la creatividad y la innovación porque la gente con antecedentes distintos tiene una óptica diferente sobre un asunto y poseen una base de experiencia que cuando se maneja con versatilidad puede generar más ideas y alternativas de las que podrían aportar grupos homogéneos, toda vez que tiene mayor facilidad para desviarse de enfoques y prácticas tradicionales.

#### **4. FORMACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO**

El equipo tiene una “razón” de existir; su finalidad es alcanzar metas a través de su actuación interdependiente; el tiempo consagrado a comprender, diagnosticar y perfeccionar los procedimientos ejecutados en equipo, vale mucho.

Fundamentalmente, hay dos tipos de equipos en los organismos; el grupo natural de trabajo, formado por lo común por el gerente y quienes dependen de él.

El equipo transitorio, cuyo número se acrecienta en los organismos hoy en día, es el formado para enfrentarse a problemas o tareas específicos, tarda algún tiempo en valorar su propio funcionamiento, en explorar los terrenos susceptibles de mejorar y en desarrollar las actividades concretas requeridas para acrecentar su eficiencia.

Talvez la intención que se tiene es escoger las medidas optativas que ofrezcan la posibilidad de mejorar la eficiencia global en la organización.

##### ➤ **Desarrollo de los equipos de trabajo**

La administración debe precisar que principios y valores de la organización necesitan cambiar, de modo que otros estilos de interactuar sean igualmente aceptables. Las normas corporativas se deben identificar y evaluar críticamente en función de su utilidad y consecuencias sobre la fuerza de trabajo diversa.

La formación de equipos es sumamente útil cuando se emprende a consecuencia de un diagnóstico que la organización indique que todo el tiempo dedicado a tal objetivo será provechoso.

Las organizaciones pueden atraer una fuerza de trabajo diversa y calificada a través del uso efectivo de reclutamiento e inducción de los empleados. La imagen de una organización puede ser una sólida herramienta de reclutamiento. Aquellas que tienen una reputación de contratar y promover todo tipo de personas tendrán una ventaja significativa sobre las que carecen de ella.

Entre los elementos que una organización tiene que considerar para motivar el atractivo de manera eficiente el trabajo a realizar están en:

- Políticas que respalde a los miembros del equipo; proporcionar a través de políticas seguridad y estabilidad en su trabajo.
- Arreglos alternativos a en las condiciones de trabajo; acuerdos entre la organización y los miembros de esta, a fin de que ambos salgan beneficiados.
- Promoción de un clima laboral agradable; lograr un buen ambiente de trabajo dando como resultado menos rotación e inasistencia de los empleados
- Capacitación constante; desarrollar las capacidades que cada persona tiene en su campo de acción en la empresa.

Los programas de capacitación para la diversidad intentan identificar y reducir los prejuicios ocultos y desarrollar las habilidades necesarias para administrar con eficacia esta fuerza de trabajo.

Tradicionalmente, la mayor parte de la capacitación administrativa se ha basado en la premisa de que administrar significa manejar una fuerza laboral homogénea, pero contemplar el género, posibles discapacidades, raza, cultura y otras diferencias vuelven más compleja esta tarea.

Debido a esto, la capacitación orientada a la diversidad debe tomar en cuenta dos componentes fundamentales:

1. Consolidación de conciencia: está diseñada para aumentar el conocimiento del significado e importancia de valorar la diversidad. Su propósito no es la enseñanza de aptitudes específicas, sino sensibilizar a los empleados acerca de su relación, comportamiento, decisiones y juicios. Para este efecto, se enseña a la gente a familiarizarse con los mitos, estereotipos y diferencias culturales así como con las barreras organizacionales que impiden la contribución completa de todos los empleados. Esto contribuye al desarrollo de un conocimiento más profundo de los valores corporativos y requisitos para el éxito.

2. Construcción de habilidad: está destinada a permitir a la organización desarrollar las aptitudes para que sus integrantes se traten en forma adecuada entre ellos y con los clientes en un ambiente diverso. Gran parte de las habilidades enseñadas son interpersonales, como escuchar activamente, el coaching y la retroalimentación.

En los programas de capacitación se usan con frecuencia ejercicios prácticos y videocintas para ayudar a exponer estereotipos y animar a los participantes a discutir sus temores, prejuicios y problemas.

Para obtener resultados positivos, es conveniente que la capacitación observe los siguientes criterios:

1. La capacitación es un elemento importante en la administración de la diversidad, pero por sí sola probablemente fracasará. El cambio cultural significa modificar supuestos, sistemas que guían el comportamiento organizacional.

2. Realizar un análisis completo de necesidades. No iniciar la capacitación en forma anticipada. Integrar un grupo destinado a identificar aspectos prioritarios y definir estrategias para dirigir los esfuerzos en forma racional y consistente.

3. Distinguir entre educación y capacitación. La educación ayuda a fortalecer la conciencia y el entendimiento, en tanto que el adiestramiento implica actividades que mejoran las habilidades en áreas como instrucción, conducción de evaluaciones de desempeño y adaptación de estilos de comunicación.

4. Usar un proceso de diseño participativo. Recurrir a asesores internos y externos para asegurar que el contenido del programa es adecuado para los participantes.

5. Incluir programas de diversidad dentro de la agenda central de capacitación.

6. Destinar un apartado especial para la atención de las necesidades de capacitación de la fuerza de trabajo.

Para que las organizaciones dispongan de los elementos necesarios para conservar a sus empleados pueden designar "mentores" seleccionados del nivel directivo, los cuales deben asegurarse de que la gente con potencial se familiarice con las normas y valores de la organización. También pueden apoyarse el reconocimiento de las festividades culturales y religiosas, formas de vestido y restricciones alimenticias, así como adaptar las necesidades de gente con discapacidades.

No debemos olvidar que pueden surgir conductas antifuncionales, de la que es preciso que se den cuenta constantemente los miembros del equipo para que sean eficientes. Una de ellas es la tendencia de los miembros a considerar los problemas, los objetivos y las operaciones del equipo en función de sus propias aptitudes técnicas, o de su actuación organizadora. Mientras más capaces sean los sujetos de comprender el punto de vista de otros y de considerar las metas del equipo en forma conjunta, menos energías se desperdiciarán. Otro tipo de conducta antifuncional

es el de la tendencia por parte del equipo a empeñarse en ejecutar una tarea o un procedimiento, cuando las indicaciones son de que es necesario hacer un cambio.

➤ **Relaciones interpersonales en los equipos de trabajo**

Las relaciones interpersonales constituyen uno de los factores más significativos dentro de la organización y son parte importante en los equipos de trabajo.

Los fuertes vínculos que llegan a adquirirse mediante estas relaciones y sentimientos de fidelidad hacia la organización son factores que pueden influir en los equipos ya que generalmente estos crean sus propios procedimientos de operación, sus propios estándares, de conducta y sus propias normas que los rigen, a fin de lograr la cohesión de equipo y aumentar la entrega de sus integrantes, es por esto que deben sentirse identificados con la filosofía organizacional para el mejor rendimiento de cada uno de sus miembros.

Como en todas partes pueden surgir problemas interpersonales, estos se dan cuando dos o más personas desarrollan sub-culturas diferentes y opuestas, y al mismo tiempo dichas personas son interdependientes para la realización de tareas dentro de la organización.

Si los miembros del equipo viven en conflicto tendrán pérdidas de tiempo, recursos y energías enfrentándose y manteniendo un contacto mínimo o simulado. Por el contrario, cuando las relaciones son armoniosas y funcionales, el equipo tiene mayor probabilidad de alcanzar sus objetivos, así como las metas individuales.

➤ **Conflictos en el equipo de trabajo**

En los equipos al igual que en las personas pueden distinguirse dos tipos de conflictos:

❖ **Conflictos Sustantivos**

Implica disputas acerca de normas, políticas y prácticas, competencia para apoderarse de recursos escasos y diferencias en puntos de vista acerca de funciones y relaciones de trabajo.

La resolución de problemas sustantivos, se orienta más a las tareas, concentrándose en las formas creadoras de definir las funciones, en reestructuraciones, reingenierías, entre otras

## ❖ Conflictos Emotivos

El conflicto emotivo se traduce en sentimientos negativos de una de las partes hacia la otra, tales como desconfianza, resentimiento (cuentas por cobrar), interpretación inexacta de las comunicaciones y actuación basada en “estereotipos”.

Las soluciones a conflictos emotivos, entraña la corrección de malas inteligencias dentro de los equipos, y desarrollar aptitudes para el proceso de retrocomunicación.

Solución de problemas que afecten a los equipos.

- Se elige a representantes de cada equipo para formular soluciones optativas de los problemas derivados de las relaciones
  - Unas personas tomadas de cada equipo, pueden invertir parte de su tiempo con el otro equipo para entender mejor sus funciones, sus métodos y su ambiente natural
  - Asesoría externa para mejorar la relaciones entre los líderes
  - Otra posible variable que puede ver truncado los equipos de trabajo es el temor al cambio debido:
    - Considerar un proceso de gana o pierde, un vencedor y un vencido
    - Las partes interesadas consideran que el proceso de integración requiere de modificar o perder la individualidad o identidad

Podemos concluir, que las organizaciones que tomen conciencia del cambio estructural de la fuerza de trabajo y sus efectos, tendrán que hacer de la administración de la diversidad una prioridad estratégica, porque la globalización, demografía cambiante y expansión de mercados étnicos locales exigen que la administración de la fuerza de trabajo diversa se convierta en una cuestión de resultados.

## **5. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LOS EQUIPOS.**

La comunicación es un valor que nos ayuda a intercambiar de forma mas efectiva nuestros pensamientos, ideas y sentimientos con las personas de nuestro entorno, siempre y cuando exista un ambiente colmado de cordialidad en el cual se busque el enriquecimiento personal de las partes involucradas (emisor, que es quien da el mensaje y receptor que es quien capta dicho mensaje).

Algunas personas poseen magnífica y agradable conversación pero no poseen la misma capacidad para comunicarse eficazmente, en la mayoría de los casos transmiten conocimientos, experiencias, información y algunas vivencias que hayan tenido, pero con la salvedad de no ofrecer ninguna posibilidad a que las demás personas se expresen o puedan compartir sus propios puntos de vista; aunque esto no es del todo malo, pero debemos estar alertas y no debemos caer en excesos.

La comunicación es parte importante dentro de las organización, aunque en estos tiempos estamos llenos de medios para estar más y mejor comunicados como (teléfono convencional, el teléfono celular, Internet, radiolocalizadores, etc.), el hecho de contar con esta tecnología ha dado como resultado un trato más impersonal entre miembros, socios, clientes y proveedores, de las organizaciones.

➤ **¿Qué es la comunicación?**

Es el proceso por medio del cual el individuo transmite estímulos para modificar el comportamiento de otros" (Hovland)

Es el factor más simple más importante que determina el tipo de relaciones que genera con los demás para poder sobrevivir. La comunicación es el sentido que la gente da a su propia información." (Virginia Satir)

"Es un mensaje a un receptor con la intención consciente de afectar a su conducta posterior" (Miller)

Podemos decir que la comunicación, es un proceso de transmitir ideas o bien símbolos, que tienen el mismo significado para dos o más sujetos los cuales intervienen en una interacción.

Es la utilización de un código específico para la transmisión de un mensaje con el objeto de permitir a los hombres relacionarse entre sí.

La comunicación puede estudiarse desde perspectivas diferentes:

Punto de vista – Semántico (lenguaje)

Punto de vista – Neurobiológico (memoria)

Punto de vista – Psicológico (aprender)

Punto de vista – Cultural (socialización)

La comunicación es importante porque le permite al ser humano formar equipos, coordinar actividades dentro de esos grupos, conocer costumbres, leyes y formas con el objeto de formar una cultura y posteriormente compartirla con otros.

Hay que dejar muy claro que el acto de comunicarse no significa tan solo decir, expresar o emitir algunos mensajes (esa labor la realizan los medios de información), lo que se busca es entablar un diálogo con otras personas, teniendo la oportunidad de conocer su manera de actuar y de pensar, su carácter, sus gustos y preferencias y algunas necesidades principales, en pocas palabras aprendemos de su experiencia conociéndolas a través del desarrollo de nuestra capacidad de comprensión.

Cuando sabemos expresarnos bien poseemos una herramienta fundamental para nuestro desempeño, porque implica tener el poder de transmitir efectivamente nuevos conceptos e ideas.

El capital humano esencial radica en la información y no precisamente en la seguridad laboral. Para que esta información pueda ser transmitida en forma satisfactoria, es útil valerse del buen humor, de algunos gestos y de la interacción con el público. También se debe tener muy en cuenta el manejo del tiempo y preocuparse de verdad en que el mensaje llegue de la forma más clara posible.

#### ➤ **Proceso de la comunicación**

En los siguientes renglones explicaré de manera rápida el proceso de la comunicación así como los factores que intervienen en esta:

- **Emisor o codificador** : Es aquel que inicia la comunicación y codifica el mensaje, para obtener mayor fidelidad debe poseer los siguientes factores : Habilidades comunicativas, actitudes, nivel de conocimiento y posición que ocupa en un determinado sistema sociocultural

- **Mensaje**: Es el producto físico verdadero del emisor (escritos, posturas, gestos, discursos). Hay tres factores que deben ser tomados en consideración cuando se envía un mensaje: 1) El Código (símbolos utilizados para formular el mensaje) 2) El Contenido (Material seleccionado por el emisor para expresar su propósito); 3) Tratamiento (se refiere a las decisiones que toma quien inicia la comunicación al seleccionar , estructura, los códigos del contenido)

- **Canal**: Todos los mensajes deben ser transmitidos a través de un canal de comunicación. El comunicador debe decidir cuales deben ser transmitidos en forma oral, escrita, visualmente, etc.

- Receptor o Decodificador: Es aquel a quien se dirige el mensaje y lo captará en la medida en que este psicológicamente sincronizado con el emisor.

Para lograr una mejor comunicación oral tenemos que dejar sentadas algunas características que no todos conocemos:

1. Demostrar interés por la persona que comunica el mensaje. Nuestra atención total debe estar reservada para todas personas. Cualquier persona que se acerque a nosotros puede considerar que tiene algo importante que decir, puede tratar de expresarnos alguna idea, algún sentimiento o alguna preocupación; también podría solicitarnos algún consejo o algún tipo de ayuda.

2. Estar atentos y saber interrogar al emisor del mensaje. Algunas personas realizar esfuerzos para expresar las cosas con claridad pero no siempre se toman estas ideas en el sentido mas correcto, y es de esta manera como después de una discusión o conflicto se llega al consenso de poder estar hablando de lo mismo en términos diferentes. Como una de las diversas causas se puede reseñar la falta de conocimiento o la poca convivencia con las personas, el estar distraído, agotado o cansado. No debemos quedarnos con dudas, debemos aclarar lo que no nos parece correcto, si alguna de las partes esta equivocada evitemos los conflictos que además de ser incómodos resultan ser inútiles por que dejan sólo culpas y resentimientos.

3. Hay que aprender a ceder. Las personas testarudas que poseen algún tipo de experiencia o que tienen las mejores opiniones y/o conocimientos; están predispuestos a convencer a los demás, y a obligar de ser necesario, a que muchos de ellos se sientan identificados con su propio modo de parecer, pensar y de actuar, esto trae como consecuencia que se resta valor a los juicios y a las opiniones de los demás. Tampoco resulta extraño que nazcan sentimientos de inconformidad y crítica y serán personas inmersas en constantes conflictos, las últimas personas con las que nadie querrá tratar. A través de la comunicación efectiva se logran estrechar las relaciones interpersonales.

4. Demostrar sinceridad. Debemos expresar de la mejor manera todo lo que sentimos y pensamos. Es poco justificable el callar para no herir a alguien cercano o importante por el simple deseo de conseguir y procurar el bienestar de los demás. Es muy importante ofrecerle a los demás buenos consejos por que de otra forma pueden continuar cometiendo los mismos errores y no lograr algún objetivo importante.

5. Observar el estado de ánimo de la persona. Para evitar estos malos entendidos debemos entender que todos nos expresamos de maneras diferentes, dependiendo si estamos animados o tristes. Se debe saber qué es lo que se debe decir para escoger la mejor manera de actuar.

6. Incluir temas de interés en las conversaciones. Algunos temas sirven para formar criterios o mejor aun nos pueden servir para ayudar a mejorar a otras personas. Las conversaciones triviales en la mayoría de los casos aburren o cansan.

7. Demuestre cortesía. Si carece de tiempo para atender debidamente a las personas, acuerde en otro momento charlar tranquila y amablemente. No demuestre prisa por terminar, resulta grosero y de muy mala educación.

8. Se debe tener empatía. La empatía la podemos definir como la habilidad de comprender los procesamientos, sentimientos, conductas de los otros, de manera tal, que son comunicados con comprensión y precisión a los demás, como si fuera la otra persona. En otras palabras, es tratar de entender al otro, poniéndonos en su lugar, partiendo de su propio marco de referencia y no del nuestro. Es preciso evitar las críticas, burlas, o comentarios inapropiados respecto a lo que expresa. De ser necesario se puede corregir algún aspecto. Analice cada gesto o movimiento, procure poner atención a la entonación con que se dicen las cosas, porque existen personas que hacen demasiado confuso el hablar. La comprensión empática es la habilidad para comprender los sentimientos del otro, sin anteponer nuestros juicios acerca de la situación que nos puedan plantear.

Es importante señalar que en cada diálogo, todo el cuerpo se comunica, no solo con palabras, sino con la voz, respiración y músculos

- Comunicación Verbal ----- Palabras
- Comunicación No Verbal ----- Expresión Facial. Posición del Cuerpo
- Corporal Tensión Muscular. Ritmo Respiratorio
- Tono de Voz. Movimientos Oculares

Cuando la comunicación verbal y no verbal no se corresponden, hablamos de incongruencia, es decir, que lo que "pienso" "hago" y "digo", tiene diferentes interpretaciones.

Cuando la comunicación no conduzca a la realidad o a niveles sencillos y directos de expresión, no se puede de ninguna forma llegar a la confianza.

Para que exista una verdadera comunicación, es necesario hablar claro y verificar con el otro los mensajes para que se conviertan en hechos concretos, ya que en el momento de comunicarnos, el otro desconoce que estamos experimentando, que estamos sintiendo, cual es nuestro pasado, nuestros valores, expectativas y viceversa.

A continuación señalamos algunas recomendaciones generales para mejorar la efectividad de la comunicación

1. Manejo adecuado del lenguaje oral y escrito
2. Actitud favorable hacia el tema que estamos tratando y hacia quien recibe el mensaje
3. Nivel de conocimientos adecuado del tema y evitar la utilización del lenguaje demasiado técnico, complicado y confuso.
4. Selección adecuada del código y contenido del mensaje
5. Seleccionar contenidos que estén de acuerdo con los intereses o necesidades del receptor.

Veamos los tipos de comunicación que pueden existir dentro de una organización, pero sobre todo en un equipo de trabajo, para el mejor funcionamiento del mismo.

➤ **La comunicación formal**

Cuando relacionamos la comunicación con la organización, se dice que se ha establecido una comunicación formal. Para que la organización funcione se han elaborado los llamados canales y filtros formales (estos dependerán de algunos tipos específicos de comunicación que existen dentro de toda organización).

Comunicación verbal (tramo corto) - Filtros formales. El filtro formal en este caso sería por ejemplo cuando un empleado desee hablar con su jefe, en primera instancia se dirige a su secretaria administrativa o asistente personal.

Comunicación escrita: Esta se puede dar a través de:

- Realización de cartas y memorándums. Estos son utilizados para transmitir información en forma breve y condensada, aclarando quien o quienes son los emisores y quien o quienes son los receptores de tal información. Circulan en forma interna. En una organización grande generalmente son utilizados para poder enviar mensajes entre dos diferentes áreas o departamentos. Las cartas, se utilizan para establecer relaciones entre la organización y algún medio externo, es decir, que su uso es extendido hacia la frontera de la misma.

- Realización de Informes y actas. Los informes contienen información preestablecida y estandarizada, mientras que las actas se transcriben en entre directivos en reuniones o consejos. Se firman generalmente al finalizar la misma por los participantes.

- Realización de manuales. Para poder establecer dentro de la organización políticas y procedimientos ante determinadas situaciones, resultando ser muy útiles cuando ingresa nuevo personal a las filas de la organización.

- Realización de expedientes. Es un tipo de documento al cual se le va adicionando información acerca de uno o varios temas que guardan relación entre sí. Para las diferentes opiniones se emite un informe para que así se pueda tomar la decisión final.

➤ **La comunicación informal**

Este tipo de comunicación se da con personas pertenecientes a la organización, pero que también tienen una relación informal fuera de ella. Aquí entran lo que anteriormente llamamos grupos informales, como puede ser la amistad que se forma en los empleados de las organizaciones, a través del constante trato, sus miembros son iguales no hay cargos o alguna estructura que los diferencie. Relacionado con las partes que intervienen en el proceso de la comunicación, esta puede ser:

Intrapersonal: Se da en el interior de la misma persona. Es de gran utilidad para la organización, ya que trata de relacionar los conocimientos que cada persona posee con su forma de actuar en el trabajo.

- Interpersonal: Se da entre dos personas, de la misma jerarquía o de otro nivel.
- Personal - Grupal (o viceversa): Se da primero en una sola persona y luego en el grupo.
- Intergrupar: Se da entre dos grupos de igual o de distinta jerarquía.

➤ **Barreras de la comunicación**

Son considerados como barreras u obstáculos de la comunicación todos aquellos factores que no permiten que se transmita de forma clara y precisa el mensaje entre emisor y receptor:

Se pueden clasificar en:

1. Barreras físicas
2. Barreras filosóficas
3. Barreras psicológicas
4. Barreras culturales
5. Barreras semánticas

a) Barreras físicas.- Implica cualquier aspecto físico o corporal que puede ser tanto del receptor como el emisor y que obstaculiza por esta razón el proceso de la comunicación. Por ejemplo el tener un rostro poco agradable, exceso de ruido que no deja escuchar a la otra persona, indiferencia, etc.

b) Barreras filosóficas.- Son todas aquellas que resulta de las diferentes formas que tienen el emisor y el receptor de comprender e interpretar las situaciones cotidianas a las que se enfrenta en el transcurso de su vida por ejemplo: cuando el emisor y el receptor no se ponen de acuerdo con relación a lo bueno y a lo malo de cualquier situación.

c) Barreras Psicológicas.- Existen diferentes procesos psicológicos que nos lleva a analizar, eliminar o distorsionar los eventos por lo tanto hacemos representaciones de nuestras diferentes formas de pensar lo que puede ser o no una barrera. Por ejemplo los traumas que podemos tener y no permiten ver con objetividad la situación.

d) Barreras Culturales.- Se presentan cuando existen diferencia de conocimientos entre el emisor y el receptor, por lo tanto esto impide la comprensión de los mensajes. Ejemplo diferentes nacionalidades, credos, estudios, etc.

e) Barreas Semánticas.- Se refiere a la interpretación diferente que le dan tanto el emisor como el receptor a los términos o conceptos que utilizan en el proceso de la comunicación. Dicho de otra manera el darle diferente significado a una misma palabra.

Otros factores que se pueden considerar como barreras u obstáculos de la comunicación pueden ser los siguientes:

- Cortocircuito: Ocurre cuando se saltea algún detalle importante dentro de la estructura del mensaje.
- Deformación: Es considerado como un problema semántico, es decir, que se encuentra relacionado directamente con el lenguaje y sus distintos marcos de referencia: Forma de pensar, de actuar, entre otras.
- Falta de aceptación: La falta de aceptación por parte del receptor del mensaje pudiese ser atribuida a la falta de claridad del mismo.
- Filtración: Se da cuando según las intenciones del emisor se manipula la información. Ocurre generalmente en la comunicación verbal ascendente.
- Sincronización: Debe existir coordinación y correspondencia entre el tiempo y la información que se emite o realiza.

- Sobrecarga: Si no existe ningún principio de excepción, se debe comunicar lo que esta funcionando mal.

## **6. CAUSA POR LAS QUE PUEDE FALLAR UN EQUIPO DE TRABAJO.**

Debemos recordar que un equipo de trabajo en una organización es mucho más que la suma de las personas que lo componen, la constitución de este es la actividad más delicada con la que se enfrenta un líder, y en la que debe demostrar sus capacidades. El equipo es creado para un objetivo determinado, está compuesto en su mayor parte por personas, provenientes de diversos departamentos o especialidades, que ha de funcionar como un todo armónico y debe ser capaz de conseguir los resultados esperados que, por definición, son complejos, inusuales y arriesgados.

Los propios empleados muchas veces pueden resistirse por miedo al cambio, por creer que en el proyecto van a tener que trabajar más intensamente o por la incertidumbre sobre cuál será su puesto al regresar a la unidad de origen. Ello exige un esfuerzo por parte de la organización, que requiere una mentalidad abierta y dinámica para aceptar el proyecto y no haya muchos problemas.

Aparentemente el trabajo en equipo es una de las formas más eficientes y productivas de desarrollar un trabajo, sin embargo, esto no siempre es así.

Mencionemos alguno de los problemas que pueden afectar la productividad de un equipo.

### 1. Necesidades dispares:

Un equipo puede fallar al cumplir sus objetivos cuando existen personas con agendas privadas o que persiguen cosas distintas a las estipuladas.

La solución es, lograr que las agendas ocultas salgan a la luz preguntando a la gente lo que quiere (en forma personal) del equipo.

El líder debe asegurarse que los objetivos planteados sean compartidos por todos y cada uno de los miembros que forman el equipo, para que no haya discrepancia. Así no habrá riesgo de que alguien trabaje para lograr metas personales o distintas a las planteadas.

## 2. Metas confusas, objetivos atropellados:

Muchas veces nos encontramos con equipo que están funcionando, pero no saben muy bien qué se espera de ellos o no tienen perfectamente definida su línea de acción. Se encuentran como un barco a la deriva, que van hacia donde los aviente el primer viento, no tienen un lugar definido hacia donde dirigirse, por lo que no saben cuando llegaron a su meta, ya que nunca la supieron.

Lo más recomendable es clarificar el motivo por el cual existe el equipo, definir su objetivo y los resultados que se esperan de él, determinar hacia donde va y más que nada indicarle como llegar a sus objetivos planteados.

Constituir un equipo (o crear una "comisión") para resolver cualquier problema no es una solución en sí misma, ya que un equipo sin metas y objetivos no sirve de nada.

## 3. Roles poco claros:

Vinculado al anterior, pero a un nivel individual. El equipo puede tener un objetivo, pero no se han definido los roles de los miembros que lo integran.

Clarificar los roles individuales es tan importante como poseer un objetivo común claro, mas que nada para no duplicar actividades y buscar esa realización personal de la que se habla tanto en los empleados. Es importante que los miembros del equipo tengan definidos sus objetivos y metas personales, para que puedan asemejarlos a los objetivos organizacionales y busquen su realización.

## 4. Conflictos de personalidad:

Simplemente los miembros del equipo no se llevan bien. Muchas personas tienen un carácter difícil de tratar o a veces sencillamente no estamos de humor para interrelacionarnos con los demás. En estos casos debemos averiguar qué esperan los miembros unos de otros, qué prefieren o en qué difieren.

El líder tendrá que decidir si puede aprovechar las diferencias en beneficio común o si sustituye a los miembros conflictivos.

## 5. Visión borrosa:

Aquí la falla es a nivel del líder. Carece de las aptitudes para generar el impulso necesario para producir los resultados ya que no tiene muy claro a donde o como llegar a sus objetivos. Al no

tener claramente definido hacia donde se dirige el equipo, esto puede ocasionar problemas como la falta de resultados, y por consiguiente la desconfianza de los miembros, esto es muy grave ya que si perdemos de vista a donde vamos, esto puede llevar a resultados falsos y no conseguir lo que verdaderamente necesitamos lograr. Lo que podríamos hacer es trabajar el problema grupalmente o reemplazar al líder con alguien con mayores capacidades.

#### 6. Cultura antiequipos:

Aquí la falla no es del equipo sino del entorno. En muchas empresas o instituciones (generalmente en el sector público), la organización no está preparada para un trabajo cooperativo e intersectorial, es frecuente encontrar a gente que no esta preparada para trabajar en equipo, se cierra en su mundo y sus ideas, creen que el trabajar con objetivos comunes es una competencia, se fijan en sus beneficios y muchas veces no quieren cooperar, creen que se les va a robar el crédito.

En estos casos hay que evitar maltratar a la gente obligándola a integrar una modalidad de trabajo que la organización no respeta ni valora o que no sabe como aplicar (o sea el trabajo en equipo), ya que nunca se preparó a la gente para trabajar en equipos.

#### 7. Feedback e información insuficientes:

Esta es una falla mixta, cuando el trabajo del equipo no está siendo evaluado, este no recibe la información necesaria para realizar sus tareas.

El responsable de la organización debe formular mecanismos de control para el equipo y/o el líder del equipo debe conseguir el apoyo del responsable de la organización, para obtener la información y el apoyo necesarios en su tarea.

Los equipos representan una de las modalidades más formidables de trabajo que existen. Establecerlos adecuadamente, integrarlos con la gente idónea, fijarles un liderazgo efectivo y sustentar su labor, producen por lo general resultados excepcionales

Estas son algunas causas por las que puede fallar un equipo, aunque en el transcurso de su formación y desarrollo pueden surgir otros factores, debemos tomar en cuenta que el medio en el que interactúan esta en constante cambio, lo que hace más difícil su integración, pero sabiéndolas controlar podemos formar un equipo altamente efectivo, para lograr esto, tenemos varios pensamientos o teorías específicas para reforzar el trabajo coordinado y

lograr los objetivos planteados, en el siguiente capítulo, analizaremos varias teorías que creemos pueden funcionar para la formación de un equipo de alto rendimiento.

## **CAPITULO 2. FACTORES QUE INFLUYEN EN UN EQUIPO DE TRABAJO.**

Muchas veces no basta formar un equipo de trabajo, como hemos visto en el capítulo anterior, es difícil tratar con gente y más dirigirlos hacia un objetivo común, por este motivo varios autores han propuesto pensamientos o teorías específicas para explicar las motivaciones y comportamientos de los miembros de un equipo.

La historia de la inteligencia humana puede explicarse como el empeño del cerebro humano en buscar formas eficientes de comunicarse consigo mismo.

Cuando el primer ser humano trazó la primera línea, precipitó una revolución en la conciencia humana; una revolución cuyo estadio evolutivo más reciente está constituido por el mapa mental, se dieron cuenta de que eran capaces de exteriorizar sus imágenes mentales internas, la evolución fue más rápida. Con las primeras representaciones hechas por los primitivos aborígenes australianos en las cavernas, los trazos iniciales se fueron convirtiendo paulatinamente en pinturas.

A medida que las civilizaciones evolucionaban, las imágenes comenzaron a resumirse en símbolos y, más tarde, en alfabetos y guiones; así sucedió con los caracteres chinos o los jeroglíficos egipcios. Con el desarrollo del pensamiento occidental y la creciente influencia del imperio romano, se completó la transición de la imagen a la letra. Posteriormente, a lo largo de dos mil años de evolución, el poder de la letra adquirió primicia sobre la momentáneamente encarecida imagen.

Así pues, los primeros seres humanos que hicieron marcas estaban señalando, literalmente, un salto gigantesco en la evolución de nuestra inteligencia, porque así exteriorizaban los primeros indicios de nuestro mundo mental. Al hacerlo, no sólo fijaban sus pensamientos en el tiempo y el espacio, sino que además capacitaban el pensamiento para que pudiera abarcar esas mismas dimensiones. Entonces, la inteligencia humana ya pudo empezar a comunicarse consigo misma a través de las extensiones infinitas del tiempo y del espacio.

En su evolución, los símbolos, las imágenes y los códigos terminaron por configurar la escritura, y ese principalísimo avance fue la clave de la aparición y de la evolución de civilizaciones destacadas, tales como las de Mesopotamia y de China, cuyos habitantes disfrutaron de evidentes ventajas sobre aquellos otros pueblos que todavía estaban por llegar al estadio de la escritura, por ese motivo no tuvieron acceso a la sabiduría y al conocimiento que nos legaron las grandes mentes del pasado.

Tal y como las aguas de un ancho río tienden a acelerarse cuando se ve forzado a correr por un cauce estrecho, la tendencia a reunir información ha ido acelerándose a lo largo de los siglos, hasta dar origen a la actual explosión informativa a través del internet. En épocas recientes, esta "explosión" ha sido causada, en parte, por el supuesto de que la escritura es el único vehículo adecuado para el aprendizaje, el análisis y la diseminación de la información.

Si efectivamente escribir es la mejor manera de adueñarse de tal información, de analizarla y de transmitirla, ¿por qué hay tantas personas que tienen problemas en los campos del aprendizaje, el pensamiento, la creatividad y la memoria? ¿Por qué se quejan de una incapacidad básica, de pérdida de la confianza en sí mismas, de disminución del interés y de reducción de sus poderes de concentración, memoria y pensamiento?

Entre las reacciones habituales ante tales problemas cabe incluir la disminución del rendimiento, la apatía y la aceptación de reglas rígidas y dogmáticas, factores todos que obstaculizan aún más el funcionamiento natural del cerebro.

Hemos convertido la palabra, la oración, la lógica y el número en los pilares fundamentales de nuestra civilización, con lo cual estamos obligando al cerebro a valerse de modos de expresión que lo limitan, pero que (tal es lo que suponemos) son los únicos correctos.

Debemos tomar en cuenta que las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y miembro motivándolo emocionalmente a ser productivo

Las siguientes teorías o pensamientos no son recetas de cocina que por el solo hecho de conocerlas y aplicarlas nos garanticen el éxito, ya que todo depende de los factores en que se encuentre inmerso el equipo, o el criterio que aplique el líder para su ejecución. Para aplicar dichas teorías y estas a su vez nos den mejores resultados, debemos entender lo que los miembros piensan, sienten o esperan del equipo. Para resolver estas interrogantes podemos ser más empáticos, o sea el ponernos en el zapato de los demás para entender mejor sus motivaciones y posibles reacciones ante diversas circunstancias, ya que muchas veces juzgamos el comportamiento de los miembros, pero nunca nos detenemos a averiguar que es lo que los hace actuar de tal o cual forma.

## 1. EMPATIA

La empatía es considerada hoy por hoy como un fenómeno muy importante por diversas disciplinas como la psicología. Muchos científicos le han asignado un rol de mediador cultural, para evaluar las diferentes conductas sociales.

### ➤ Definición de Empatía.

"Es una habilidad, propia del ser humano, que nos permite comprender y experimentar el punto de vista de otras personas o entender algunas de sus estructuras del mundo, sin adoptar necesariamente esta misma perspectiva".<sup>1</sup>

"Empatía" es la habilidad que posee un individuo de deducir los pensamientos y sentimientos de otros, lo que genera sentimientos de simpatía, comprensión y ternura".

La empatía cumple funciones de motivación e información, ya que va dirigida a aliviar la necesidad de otra persona, permitiendo obtener información acerca de la manera en la cual se debe valorar el bienestar de los demás.

Esta habilidad empleada con acierto, nos facilitara el progreso de las relaciones entre dos o más personas, convirtiéndose en algo así como nuestra conciencia social, ya que situarse en el lugar de la otra persona, ayuda a comprender lo que esta siente en este momento.

Ser empáticos no significa estar de acuerdo con el otro, ni tampoco implica dejar de lado nuestras propias decisiones para asumir como nuestras las de los otros. Podemos estar en completo desacuerdo con alguien, pero debemos tratar de respetar su posición, debemos aceptar como validas sus propias creencias y motivaciones.

Es de sabios recordar que los malos entendidos solo terminaran cuando las personas entiendan el punto de vista de los demás. Por ello debemos estar atentos en todo momento, pues no siempre lo que le funciona a una persona le funciona a otra.

### ➤ Características de una persona empática.

Cuando una persona es empática:

- Se ajusta a las situaciones

---

<sup>1</sup> [www.liderazgoymercadeo.com](http://www.liderazgoymercadeo.com) Fecha de consulta 01-Oct-03

- Sabe escuchar, pero mejor aun sabe cuando hablar
- Influencia y regula las emociones del otro
- Escucha con atención y esta dispuesta a discutir los problemas
- Es abierta y flexible a las ideas
- Apoya y ayuda
- Es solidaria
- Recuerda los problemas y le da solución
- Propicia el trabajo en equipo
- Alienta la participación y la cooperación
- Orienta y enseña
- No se impone a la fuerza
- Confía en el grupo y en los individuos
- Estimula las decisiones de equipo
- Se comunica abiertamente
- Demuestra capacidad de autocrítica

Ser empáticos es simplemente ser capaces de entender emocionalmente a las personas, lo cual es la clave del éxito en las relaciones interpersonales.

Cuando las personas carecen de esta habilidad tienen dificultades para poder interpretar de manera correcta las emociones de los demás. No saben escuchar, muchas veces son ineficientes, son sujetos fríos, son personas insensibles. Estos individuos dañan las emociones de quienes los tratan.

Cuando se presenta una grave carencia de esta habilidad las personas se hacen incapaces de expresar los propios sentimientos, pudiendo incluso dejar de percibir adecuadamente los de los demás.

La empatía debe convertirse en una habilidad crucial para alcanzar la excelencia, pero como la mayoría de las habilidades, no basta con entender al otro, hay que demostrarlo, ya que la otra persona percibe que se le comprende cuando, física y psicológicamente le prestamos atención a sus mensajes y a sus gestos corporales (tensión, resistencia y aceptación), no evadimos los temas importantes que surgen durante nuestra conversación, manteniendo siempre la cordialidad, demostrándole que estamos dispuestos a conversar los temas que él considera importantes, le hacemos saber de manera afectiva que entendemos su mensaje, le concedemos especial atención a sus respuestas, no lo evaluamos, ni los juzgamos, ni mucho menos lo descalificamos, lo comprendemos y nos ponemos siempre en su lugar, evaluando la situación desde su propia

perspectiva. Si hay algo que a él le resulta interesante y a nosotros no, nos preocuparemos solo en entender porque él lo siente así.

En resumen podemos decir que no es otra cosa sino la habilidad para estar consciente de, reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás. En otras palabras, el ser empático es el ser capaces de "leer" emocionalmente a las personas. El conocerlas nos va a permitir conocer su nivel de autoestima, motivación, etc.

La empatía se enlaza con otras habilidades o capacidades de comportamiento importantes dentro de las cuales se incluye: calidad de interrelación, desarrollo moral, agresividad y altruismo. También incluye una respuesta emocional orientada hacia otra persona de acuerdo con la percepción y valoración del bienestar de ésta y una gama de sentimientos empáticos como ya hemos dicho anteriormente simpatía compasión y ternura.

Las funciones de la empatía van desde la motivación, ya que amplifica o intensifica la motivación a aliviar la necesidad de otra persona.

## **2. AUTOESTIMA.**

Uno de los puntos que debemos tomar en cuenta y es de gran relevancia hoy en día es la autoestima, que se ha convertido en un concepto que juega un papel importante en la vida de las personas. La autoestima aumenta con los éxitos y disminuye con los fracasos. La satisfacción de sentirse bien con uno mismo proporciona bienestar psíquico y conlleva a un mejor desenvolvimiento de las relaciones sociales, porque se favorece el sentido de identidad.

### **➤ Definición:**

"Es el juicio que realiza cada ser humano de sus propias actitudes, sentimientos, capacidades y conocimientos. Es la valoración de uno mismo".<sup>2</sup>

Cuando se tiene autoestima, la persona se siente valiosa y capaz; es apta para asumir cualquier circunstancia de su vida (Auto-conocimiento y Auto-aceptación).

El concepto de autoestima se forma en los seres humanos a partir de los cinco años de edad como una visión predominante del mundo que los rodea. La forma como se dé esta perspectiva los invitara a pensar que el mundo es un lugar seguro o peligroso, realidad que los lleva a interactuar

---

<sup>2</sup> [www.liderazgoymercadeo.com](http://www.liderazgoymercadeo.com) Fecha de consulta 01-Oct-03

de manera positiva o negativa. Durante los primeros años de vida, los éxitos y los fracasos, y la forma de como somos tratados en cada ocasión por nuestra familia, maestros, amigos dan como resultado la creación de la imagen de nosotros mismos que llevamos dentro, y en consecuencia, a establecer un nivel propio de autoestima. Por esto la calidad de las experiencias vividas durante la infancia juega un papel predominante en el establecimiento de este nivel de autoestima. Para que esto ocurra este proceso debe pasar por diferentes etapas hasta llegar desarrollarse a lo largo de toda la vida. Cada una de estas etapas aporta sus propias impresiones, sentimientos e incluso, se envuelve dentro de complicados razonamientos. El resultado es un sentimiento generalizado de valor o de incapacidad.

No se trata solo de sentirse bien consigo mismo, se trata de ser una persona capaz de encariñarse con su propio proyecto de autorrealización. Todo niño construye al crecer su propio concepto de sí mismo. En principio se forma una idea de quién es, si gusta o no, si es aceptado o no. Poco a poco irá creándose expectativas acerca de sus posibilidades. Después se encontrará bien, consigo mismo o por el contrario a disgusto con lo que es y lo que hace. Se preparara a disfrutar los retos de la vida con facilidades para la empatía, con creatividad, intentando superar cualquier problema; o se preparara para vivir marcado a padecer, a lamentarse, a ver lo negativo, a abrumarse ante cualquier problema, aprenderá a retirarse o muchas veces simplemente caerá. Tendrá dos posiciones emocionales básicas, poseerá una autoestima positiva o una autoestima negativa.

Cuando somos niños vamos moldeando el concepto de nosotros mismos como personas únicas. Canalizamos nuestras emociones y sentimientos hacia nuestra propia persona. Al crecer moldeamos esas conductas, pero es en la infancia cuando estamos creando las bases que habrán de perdurar en el tiempo. Tanto los padres como los educadores tienen una responsabilidad importante en el aspecto de formación de la autoestima del niño, ya que son ellos lo que van a moldear la propia imagen que los niños se crean de sí mismos.

Teniendo esto siempre presente, se debe tener especial cuidado con los niños, sobre todo en cada una de las cosas que ellos dicen, hacen o piensan. De esta manera estarán contribuyendo a crear una mejor generación de seres humanos con mayor bienestar general en sus vidas.

Nuestro nivel de autoestima puede ser alto o bajo, y consecuentemente cada uno incidirá en nuestra calidad de vida. A falta de una base de autoestima sólida, nos cuesta asumir riesgos y tomar las decisiones necesarias que nos permitirán vivir una vida productiva y gratificante. Un bajo nivel de autoestima afecta adversamente nuestras relaciones familiares, amistosas y de pareja, nuestro desempeño personal y profesional, y lo más importante, nuestra sensación interna de bienestar. Mientras que un alto nivel de autoestima hace florecer un alto nivel de confianza en nuestras habilidades para resolver situaciones, y la asertividad necesarias para permitirnos llegar a

ser todo lo que podemos ser. Un alto nivel de autoestima nos permite tener relaciones más funcionales, saludables y profundas, principalmente con nosotros mismos.

➤ **Beneficio de una alta autoestima**

Cuando uno se siente bien consigo mismo se pueden establecer relaciones más estrechas, encontrando más amigos, porque no tendrá miedo de desarrollar sus habilidades. Querrá arriesgarse y probar nuevas cosas, nuevas experiencias. Las personas podrán:

- Ser la persona que quiere ser,
- Respetar las ideas y actitudes propias y las de los demás,
- Reconocer y expresar su talento y el de los demás,
- Disfrutar más de los demás,
- Ofrecer más de sí mismo al mundo,
- Mantener la confianza en sí mismo,
- Permanecer tolerante,
- Procurarse una mejor salud física y mental,
- Producir más dinero,
- Expresar mejor sus sentimientos y emociones.
- Relacionarse solo con personas positivas y por ende exitosas,
- Valorar más el tiempo,
- Confiar más en sus propias capacidades,
- Dar ejemplos positivos a sus hijos,
- Perdonar y perdonarse.

Tener autoestima elevada no significa ser egoísta o soberbio. Debemos apreciar la individualidad de cada quien de manera que podamos responderle a los demás de manera positiva y productiva.

➤ **Características de una baja autoestima.**

Caso contrario, cuando una persona no ha logrado formar y fortalecerse decimos que tiene una baja autoestima, esta en la mente y nace en la infancia, cuando en el hogar se cuestionan las habilidades y la inteligencia, o cuando constantemente se realizan comparaciones entre las personas. Todo esto da como resultado una persona incapaz de amarse a sí mismo y por consecuencia es incapaz de amar a los demás. Este tipo de personas:

- Presentan incapacidad para expresar sus sentimientos y emociones,
- No planifican su vida, la improvisan,

- Descuidan su cuerpo, su imagen y su salud,
- Celan a los amigos y a la pareja,
- Maltratan a sus hijos, no logran comunicarse con ellos,
- Se denigran frecuentemente,
- Desarrollan falsas enfermedades (psicosomáticas),
- Pierden el tiempo en acciones que no los benefician,
- Desconocen sus propios talentos,
- Son aburridos y resentidos,
- Se creen superiores,
- Actúan con indiferencia
- Son irrespetuosos con las demás personas,
- Tienen necesidad de destacar,
- Siempre llegan tarde y mienten,
- Son personas conflictivas, que humillan y maltratan.

Para mejorar el nivel de autoestima no es nada fácil, mucho menos cuando nos toca interactuar con una persona de baja autoestima en un equipo de trabajo, no podemos cambiar la mentalidad de años con una simple capacitación de días o semanas, pero sin embargo es importante que se desarrolle en el plano individual para que esta persona pueda adaptarse rápidamente y dar lo mejor de sí para contribuir a lograr el objetivo grupalmente planteado.

➤ **Como mejorar una baja autoestima**

Para mejorar una baja autoestima, podemos tratar que los miembros del equipo entiendan lo siguiente:

- Aceptarse tal cual son.
- Tener siempre pensamientos positivos.
- Resaltar sus cualidades y la de los demás.
- Reforzar su autoconfianza.
- Aceptar que todos somos importantes.
- Aprender de los éxitos y de los fracasos.
- Aprender que los demás no determinan su propio valor, solo ellos mismos quienes determinan su autoestima.
- Tener la capacidad de enfrentar cualquier reto o desafío, porque todos tienen la capacidad como cualquier otro ser humano de pensar y lograr todo cuanto se proponga.

Mejorar la autoestima puede ser de gran importancia tanto en su vida personal, como en el funcionamiento del equipo, lo que buscamos con esto es que nuestros colaboradores sean mas seguros, que se acepten como son para que reconozcan sus cualidades así como sus defectos, esto tendrá como consecuencia que cada miembro realice mejor cada una de sus actividades, pero sobre todo que realice lo que mejor le convenga con respecto a sus habilidades, si logramos esto, estaremos dando el primer paso para la consecución de un equipo de trabajo altamente efectivo, ya que primero debemos comenzar con el desarrollo personal para que después se vea reflejado en el trabajo colectivo. Otro factor que influye de gran manera en el comportamiento y rendimiento de los miembros es la motivación.

Las personas constituyen la unidad básica de los equipos en una organización, de allí es la importancia de estudiar acciones y reacciones dentro de ese escenario organizacional. Los patrones de comportamiento son los modos según los cuales las personas se desenvuelven en su actividad diaria y para comprender las relaciones entre las personas, es necesario un conocimiento más amplio sobre la motivación de su comportamiento.

### **3. MOTIVACION**

Para poder predecir el comportamiento de las personas los administradores debe conocer cuales son los motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado.

El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona, cuando provienen del consciente es mas posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente.

#### **➤ Definición de Motivación:**

La motivación la defino como lo que pone en movimiento, es decir, lo que impulsa la acción La motivación se refiere a aquellas condiciones o estado internos que activan o dan energía al organismo y conducen hacia una conducta dirigida a determinadas finalidades.

Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una preferencia hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir

del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

La cognición es aquello que las personas conocen de si mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognoscitivo de cada persona implica sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias

La motivación se refiere, en general, a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas. Una persona sabe que esta motivada cuando piensa, siente y actúa para lograr algo. El motivo no es un estímulo, ambos poseen el poder de incitar una conducta. El estímulo produce una respuesta determinada en relación con una situación momentánea.

El motivo abarca muchas respuestas y existe antes de que aparezca el estímulo. El motivo es diferente al incentivo. El incentivo procede de fuera del individuo, el motivo procede de adentro.

Motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o por lo menos da origen a un comportamiento específico. Este motivo puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente y puede también ser generado internamente por los procesos cognoscitivos del individuo de tal forma que los actos de una persona pueden ser guiados por lo que el piensa, cree, etc. La motivación se asocia a la idea de fuerza activa, impulsora, traducida como deseos. Los motivos son expresiones de las necesidades.

Las motivaciones hacen diferentes a las personas, las necesidades varían de un individuo a otro, produciéndose distintos patrones de comportamiento, los valores sociales, las capacidades para alcanzar los objetivos son también diferentes. Las capacidades, los valores y necesidades varían en un mismo individuo a través del tiempo.

Para hablar de este tema, que mejor ejemplo que la pirámide de Abraham Maslow, en la cual se explica y detalla todas aquellas motivaciones que el ser humano experimenta en diferentes etapas de su vida.

#### ➤ **Teoría de la Jerarquía de A. Maslow**

La motivación humana es cíclica y esta orientada a las diferentes necesidades, ya sean fisiológicas, sociales y psicológicas.

Las necesidades están arregladas en orden de preponderancia, en la cual las necesidades sucesivas surgen solo a medida de que se ven satisfechas las necesidades básicas.

La cualidad más importante de la jerarquía de las necesidades, tiene importantes consecuencias en la motivación de la gente en el trabajo. A medida que las necesidades de nivel inferior se encuentran relativamente satisfechas, se vuelven directamente menos motivadoras del comportamiento. La persona es motivada principalmente, por el siguiente nivel de necesidades insatisfechas. Puesto que cualquier líder trata de influir en el comportamiento humano, debe considerar cuales necesidades están relativamente insatisfechas y por tanto, puede servir como palanca de motivación.

Según Maslow las necesidades están jerarquizadas. Siguen un orden de cinco niveles distintos. Las más urgentes ocupan el primer lugar. Los restantes lugares se van alcanzando progresivamente como si de escalar una pirámide se tratara. Nunca se llega a la cima de un solo salto, solo paso a paso, nivel tras nivel. Estas necesidades son:\*

### **PIRAMIDE DE A. MASLOW**



---

\* Pirámide de Abraham Maslow.

➤ **Necesidades fisiológicas o básicas:**

Principalmente son todas aquellas necesidades de tipo primario y que tienen que ver con la supervivencia del individuo. Según Maslow, es lo primero que se ha de resolver. Estas son: alimentos, salud, agua, aire, etc. . . .

➤ **Necesidades de seguridad y de protección:**

Son las que tienen algún tipo de relación con la seguridad entendida como el sentimiento de protección contra peligros o amenazas. También están relacionadas con las necesidades de afianzar las posesiones en un primer grado. Las más destacadas son: vivienda, familia, trabajo, vida, enfermedad, etc.

➤ **Necesidades de tipo social, de pertenencia y de afectividad:**

Asociarse o pertenecer a un grupo con cierta actividad social, política, deportiva o cultural. Tener amigos y ser aceptado por ellos dando y recibiendo cierta cantidad de afectividad, amor y consideración. Todo esto forma parte del tercer nivel de necesidades.

➤ **Necesidades de autoestima, reconocimiento, status:**

Aquí el ego, la propia estima, la reputación, la buena fama, el respeto y la posición social, el equilibrio personal, la confianza en sí mismo, la autonomía y un buen nivel de conocimientos, residen en este cuarto nivel de necesidades.

➤ **Necesidades de autorrealización y desarrollo personal:**

En este quinto y último nivel, se encuentran todas aquellas necesidades que pueden satisfacer todas las aspiraciones o metas artísticas, deportivas, culturales. Realización de grandes viajes, etc.....

Cada persona posee aproximadamente, una quinta parte de sus niveles de exigencia o necesidades conscientes y otras cuatro quintas partes de niveles subconscientes. De hecho, no somos totalmente conscientes de como nos comportamos o de lo que hacemos. A este efecto se le denomina como el iceberg de las necesidades.



Esta imagen representa un iceberg como el conjunto de todas las necesidades de un ser humano. Algunas de ellas están en un plano consciente (por encima del nivel del mar) y otras muchas están dispuestas en un plano subconsciente (por debajo del nivel del mar).

➤ **Teoría de los factores de F. Herzberg.**

Si bien las necesidades describen la motivación, hay factores que inciden o influyen sobre ella.

F. Herzberg (1968) provocó una reacción significativa sobre el estudio de las motivaciones en el trabajo. Sus fundamentos están basados en el modelo de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades. Sugiere que los factores que producen la satisfacción en el trabajo están separados y son diferentes de los factores que llevan a la insatisfacción. Siendo esto así, resulta que los sentimientos de satisfacción e insatisfacción no son opuestos ni excluyentes.

Lo opuesto de satisfacción no es insatisfacción, sino ausencia de satisfacción; lo opuesto de insatisfacción no es satisfacción, sino ausencia de insatisfacción. Dicho con otras palabras podemos decir que el hecho de no estar satisfecho, no significa que se este insatisfecho del todo, ya que puedo estar en un punto medio, Este concepto, dice Herzberg, plantea un problema de semántica, porque normalmente se piensa que satisfacción e insatisfacción son antónimos. Pero que cuando se estudia la conducta de la gente en su trabajo, no se puede detener al análisis en un

juego de palabras; detrás de esta idea se encuentran dos tipos de necesidades distintas del ser humano.

Los factores motivantes intrínsecos al trabajo son: logro, el reconocimiento del logro, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento o avance. Los factores higiénicos son extrínsecos al trabajo y se refieren al contexto del mismo: la política y administración de la organización, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, el salario, el status y la seguridad que no son motivadores pero son fuente de insatisfacción y generan fuertes sentimientos negativos.

Existen otras condiciones de trabajo que operan primordialmente para aumentar la motivación y la satisfacción en el empleo, pero su ausencia raramente resulta muy insatisfactoria. Son: Logro, Reconocimiento, Progreso, Trabajo mismo, Posibilidad de desarrollo, responsabilidad.

Herzberg da mucha importancia a los factores de contenido del trabajo considerando la motivación y la satisfacción de la gente por separado, de acuerdo a estudios realizados entre 1960 y 1970 se consideró difícil identificar los resultados del enriquecimiento del trabajo y la satisfacción que éste proporciona al trabajador. Además, los empleados mostraron inicialmente atracción por la remuneración más alta, y el surgimiento de necesidades latentes de realización del ego, cuando la situación permitía esto.

Existen mucho mas teorías referentes a la motivación, solo abarcare estas dos, ya que desde mi punto de vista son las mas representativas, pero a la vez las mas completas para explicar la motivación. Este aspecto es importante dentro de los miembros de un equipo, ya que de esto depende que hagan las cosas, pero mas que hacerlas, es el como las hacen, hoy en día no basta dar estímulos económicos, muchas personas buscan el reconocimiento para llegar a lo que Maslow denomina autorrealización.

Es importante que los miembros de un equipo de trabajo tengan una alta autoestima y una buena motivación, si logramos esto, podremos tener gente confiable para la toma de decisiones, esto es un punto muy delicado dentro de las organizaciones de hoy en día ya que el exceso de trabajo es un reclamo común de los propietarios de pequeñas empresas o gerentes de grandes empresas, quienes también se quejan de que nunca les alcanzan las horas del día para desahogar el trabajo. Sin embargo, este problema pudiera remediarse con una efectiva delegación.

#### 4. **DELEGAR**

Delegar es el arte de obtener cosas a través de otra gente. Quizá lo primero que debe tener muy claro es, en que consiste exactamente la delegación. Con muy poca sinceridad se dice que es una de las soluciones para aligerar el trabajo de un directivo ocupado, pero tal como normalmente se realiza demuestra que todos los aspectos del proceso no se han entendido del todo.

➤ **Definición de delegar.**

La definición de delegar es dar de una persona a otra la autoridad que tiene por su oficio para que haga unas tareas o lo represente.

Otra posible definición, sería el proceso que nos permite delegar a un colaborador el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad hasta el final. La delegación implica al mismo tiempo la obligación de rendición de cuentas al superior de las tareas que han sido delegadas.<sup>3</sup>

En pocas palabras delegar es, transmitir responsabilidades o autoridad a otra persona mostrando nuestra confianza y creencia en ella, es tener la convicción de que la gente puede hacer las cosas, por méritos propios. Lo que muchas veces necesita es solo una oportunidad y confianza.

Cuando se delega responsabilidad para que un subordinado desempeñe un trabajo, se esta delegando algo que forma parte de la actividad de la organización y se espera que esta persona lleve a cabo a fin de conseguir unos resultados específicos en un tiempo concreto, utilizando ciertos recursos.

Cuando delega autoridad en un subordinado le esta concediendo el poder de controlar los recursos y hacer cambios en su nombre a fin de conseguir los resultados sugeridos.

Se puede delegar la responsabilidad y la autoridad, pero no podemos delegar una responsabilidad extrema. Recordemos que siempre se compartirá las consecuencias de las acciones de los miembros de un equipo o subordinados. Así aunque él o los miembros reciban toda la culpa en caso de que fracasen o las felicitaciones en caso de que hayan logrado el éxito, el líder es quien tiene la responsabilidad de dar cuentas por todo el equipo.

---

<sup>3</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) Fecha de consulta 12-Feb-2004

➤ **¿Por que es necesaria la delegación?**

La principal respuesta a esto es que la gran mayoría de gerentes, jefes de departamento, encargados no tiene suficiente tiempo, ni energías para llevar a cabo todo lo que recaiga en su ámbito de responsabilidad. La solución es delegar o estará tan sobrecargado de trabajo que se sentirá menos eficaz como directivo y menos realizado como persona. Si a los miembros se les delegan ciertas tareas que le quitan tiempo y que ellos pueden realizar, ganará mas tiempo para planificar, innovar, relacionarse con otros equipos o simplemente examinar la estrategia. En un equipo este punto es muy importante ya que el logro del objetivo, dependerá de que cada miembro realice su tarea asignada, por eso el líder debe saber que delegar y a quien delegarlo.

Si algún miembro es especialmente bueno en algo, eso es precisamente lo que se debe delegar, poco ganará haciendo lo mismo y al ser competente en este ámbito podrá pasar ese conocimiento o técnica a otra persona para que el realice otras actividades. Será consciente de los peligros, del tiempo que requiera llevar a cabo la tarea y de los recursos que necesita. Estas tareas son las que ampliarán la capacidad de los miembros y por tanto formaran parte del proceso en su desarrollo.

También hay que reconocer que, cuando se delega a los miembros, tienen una oportunidad de ampliar sus habilidades. Mediante la delegación, se puede facilitar el trabajo en equipo, se incrementa la efectividad tanto de líder como de los trabajadores y por consecuencia la de la organización.

➤ **Los beneficios del delegar**

- **Tiempo para hacer más.** Un líder-administrador que pueda delegar efectivamente, probablemente logrará incrementar su productividad. Mediante una apropiada delegación, asignación y coordinación de tareas, un administrador puede movilizar recursos y lograr más resultados que no podrían haber sido posibles sin una buena delegación.

- **Tiempo para actividades administrativas.** La delegación permite al administrador la oportunidad de manejar más aspectos del trabajo. Por ejemplo: proyectos de planeación, planes para el desarrollo de negocios, monitoreos del desarrollo del personal y contender con los problemas que vayan surgiendo.

- **Crear un respaldo propio.** La delegación de responsabilidades en diferentes áreas creará un respaldo de fuerza de trabajo, que puede utilizarse en momentos de emergencia

- **Desarrollo de habilidades de los empleados.** Los líderes que fallan en la delegación efectiva, privan a sus empleados de la oportunidad de mejorar sus habilidades y de asumir mayores responsabilidades. Puesto que los empleados son capaces de realizar tareas que aún no han aprendido, ganando experiencias, ellos dejarán la empresa para tener más retos y un ambiente que los apoye. Esto sucede más frecuentemente con aquellos empleados que tienen más talento -precisamente las personas que uno no desea perder.

- **Incremento del involucramiento del empleado.** Una adecuada delegación, estimula al empleado a participar más para comprender e influir en su trabajo. Conforme se incrementa su involucramiento en el lugar de trabajo, usted podrá incrementar también el entusiasmo e iniciativa por su trabajo.

- **Maximizar la productividad.** Hacer el mejor uso de los recursos disponibles incrementa la productividad. La delegación también provee de un ambiente adecuado para que los empleados aporten nuevas y mejores ideas en favor del mejoramiento.

- **Incremento de la velocidad y efectividad de las decisiones.** Una organización responde mejor a los retos en un ambiente donde los individuos están más cerca de los problemas y toman decisiones para resolver esos problemas.

- **Incremento en la flexibilidad de la operación.** Una efectiva delegación capacita a varias personas en el desarrollo de las mismas tareas. Como resultado de esto, cuando alguno se ausenta o cuando la crisis requiere del apoyo de otros con funciones que regularmente no son parte de su trabajo, varios trabajadores estarán ya familiarizados con las asignaciones.

- **Preparar más gente para la promoción o rotación de responsabilidades.** Esto por lo tanto, facilita el trabajo del líder-administrador, quien puede fácilmente encontrar a alguien para supervisar cuando esté ausente.

➤ **Consejos para mejores resultados al delegar.**

1. **Decidir qué y qué no delegar.** Antes de delegar una tarea, debemos tenerla muy bien definida. Puede que se nos esté pasando algo y a no ser que los miembros entiendan perfectamente lo que se les pide, no lo van a poder realizar correctamente.

Hay algunas tareas que no se deben delegar por seguridad o simplemente para no perder el control, y otras que por ser simples las pueden realizar otros miembros y a pesar de no ejecutarlas no afectaran en el desarrollo y la consecución del objetivo planteado.

2. **Decidir en quien delegar.** Obviamente, la habilidad de delegar estará dominada por el tamaño y la calidad de la fuerza de trabajo en cualquier momento. Sin embargo, tres factores son de primordial importancia cuando seleccione a la persona correcta para una asignación:

- Las habilidades de los empleados;
- Los intereses de los empleados;
- La carga de trabajo.

3. **Comunicar la decisión.** Describir que es lo que se está delegando y proporcionar la información suficiente para que pueda asumir la tarea. Proporcionar directrices por escrito, para evitar el síndrome de "no sabía". Si existe una brecha entre lo asignado y la habilidad del empleado, usted debe ser muy claro y conciso al describir los pasos de la tarea. Monitoree de cerca a los trabajadores en los que ha delegado y evitará pérdidas posteriores de tiempo a largo plazo.

4. **Administrar y evaluar.** Desde el comienzo, hay que establecer claramente los tiempos en los que se reunirá con la persona para revisar su desempeño. El secreto de la delegación es llevar un adecuado seguimiento.

5. **Reconocimiento.** Los resultados que son reconocidos, son repetidos. Se debe monitorear y corresponder al desarrollo de la persona. De otra manera, será como jugar sin llevar las anotaciones, lo que al final no es motivante

Parte de la esencia de la delegación es estar atento para juzgar cuando el empleado está listo para manejar simultáneamente más asignaciones. Si es necesario, se debe delegar por etapas, se comienza con pequeñas tareas y se va incrementando los retos.

Delegar es una forma de tomar riesgos si no se es capaz de aceptar que habrá pequeños errores, nunca seremos capaces de delegar. Una efectiva delegación que es cuidadosamente planeada y bien ejecutada da como resultado mayor tiempo y productividad.

Si podemos delegar ciertas responsabilidades a los demás miembros de la organización, podemos decir que están listos para la toma de decisiones, ya que el adquirir responsabilidades muchas veces incluye el tomar una que otra decisión para la mayor eficiencia y rapidez del trabajo encomendado.

## **5. TOMA DE DECISIONES.**

Uno de los campos de mayor trascendencia para el ser humano es el de la toma de decisiones, ya que debemos elegir (basándonos en actitudes o experiencias previas) entre varias alternativas aquella que nos parezca suficientemente racional.

Por lo que las decisiones tienen una importancia trascendental para la organización, sin embargo, es poco conocido en qué consiste tal actividad. Es debido a la calidad de las decisiones, más que a factores externos, que depende el éxito o fracaso de un equipo. Por esto, es que todo líder debe tener destrezas de análisis para la toma de decisiones.

La toma de decisiones, pues, es un tema de interés no sólo para los ejecutivos, empresarios, líderes, etc., sino para todos los seres humanos. Algunas veces estas decisiones tendrán una trascendencia muy grande y otras serán meramente triviales, en la vida cotidiana cuantas veces no nos enfrentamos a la toma de decisiones, desde que nos levantamos es un constante decidir, ¿Qué vestir?, ¿Qué desayunar?, ¿Desayuno en casa o en el camino?, ¿Cómo me voy?, ¿Por donde habrá menos tráfico?, un sin fin de preguntas que se nos volcán, sin embargo tenemos que ir decidiendo sobre la marcha, esto parece sencillo, obviamente la complejidad aumenta dependiendo las circunstancias y el tipo de decisión que se tenga que tomar.

La organización es considerada como un sistema de decisiones, en donde la gente participa de forma consciente y racional, escogiendo y decidiendo entre alternativas más o menos racionales de aquellas que le son presentadas.

### ➤ **¿Por qué estudiar la Toma de Decisiones?**

Esta necesidad de conocer la toma de decisiones es debido a que hoy en día se tiene la necesidad de conocer aspectos importantes como el concepto de decisión, tipos de decisiones, metodología y factores de la decisión, todo esto para la mejor toma de decisiones. Ya que de la calidad de las decisiones tomadas y el llevarlas a la práctica adecuadamente depende del éxito de cualquier empresa o institución.

La toma de decisiones es bastante compleja, debido a la influencia de los diferentes factores como son: La sociedad, el medio ambiente político, económico y tecnológico, además de los factores competitivos. La misma empresa influye en la complejidad, debido a que puede establecer metas incompatibles con las de los empleados; la responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones puede estar bastante imprecisa.

Es necesario tomar en cuenta que la toma de decisiones, es una actividad que se realiza para poder solucionar problemas, no es necesario ser un gerente de empresa para poder desarrollar esta función, todos en algún momento estamos obligados a tomar decisiones, a continuación se presentan las actividades que forman parte del proceso en la solución de problemas:

➤ **Proceso en la toma de decisiones**

Podemos decir que la toma de decisiones es el proceso a través del cual, se escoge un curso de acción con un cierto grado de incertidumbre, como respuesta a un problema de decisión; Este problema surge, por las discrepancias que existen entre las condiciones tan variables del medio ambiente y las metas de la organización

- Percepción y captación de la situación que rodea algún problema.
  - ✓ Análisis y definición del problema.
  - ✓ Contar con un sistema de información confiable, oportuno, y actualizado.
  - ✓ Conocer los factores internos formales e informales de la organización.
  - ✓ Conocer los factores externos.
  - ✓ Elegir acertadamente las técnicas o herramientas a utilizar.
  - ✓ Definir restricciones y limitaciones.
  - ✓ Especificar los rendimientos y las metas esperadas.
  - ✓ Evaluar el costo – beneficio.
  - ✓ Evaluar repercusiones.
- Definir las metas y objetivos.
- Búsqueda de alternativas más adecuadas para el alcance de los objetivos.
- Evaluación y comparación de esas alternativas.
- Implementación de esas alternativas.

Podemos tomar en cuenta varios tipos de decisiones, todo depende de las circunstancias y el medio en el que nos encontremos inmersos, pero todas son de importancia en mayor o menor grado, a final de cuentas cada una tiene su dificultad.

➤ **Tipo de decisiones.**

Existen nueve tipos de decisiones:

1. **INDIVIDUALES:** Este tipo de decisiones se dan cuando existe un problema que es fácil de resolver. Quien realiza el esfuerzo es una sola persona.

2. **GERENCIALES:** Son aquellas decisiones que toma el alto nivel gerencial. Son importantes y se buscará orientación, asesoría y evaluación en cada paso del proceso.

3. **PROGRAMABLES:** Son tomadas como un hábito, regla o procedimiento. Este tipo de decisiones se aplican a problemas estructurados, rutinarios y repetitivos.

4. **NO PROGRAMABLES:** Se usan en situaciones no estructuradas, novedosas y mal definidas de una naturaleza no recurrente.

5. **EN CONDICIONES DE CERTIDUMBRE:** Son aquellas que se toman con certeza acerca de lo que sucederá, ya que se cuenta con información exacta, medible, confiable y se conocen las relaciones de causa-efecto.

6. **EN CONDICIONES DE INCERTIDUMBRE:** Cuando existe falta de información, escasez de datos, falta confiabilidad de los datos y se ignoran las probabilidades de los datos.

➤ **Importancia de la toma de decisiones**

Como mencionamos anteriormente, el éxito o fracaso de las organizaciones, grupos, proyectos, etc., depende en gran medida de la buena toma de decisiones.

La toma de decisiones es una de las responsabilidades fundamentales de la organización, puede incluir la participación de los subalternos y generalmente ayuda a la organización a aprender, dando como resultados:

- La adquisición de información acerca de la organización y el medio ambiente externo
- La detección de limitaciones o discrepancias en la conducta,
- El rendimiento esperado,
- El análisis de eventos y alternativas,
- La implantación de nuevos cursos de acción.

En una conferencia de Alberto Wilensky, autor de libros sobre estrategia y marketing, se titulaba "Toma de decisiones Póquer o Ajedrez"; este sugestivo título refiere sutilmente a que muchas veces los ejecutivos toman decisiones apostando a la intuición, como en una partida de Póquer, y no con un proceso serio de decisión como cuando un gran maestro de Ajedrez efectúa una magistral jugada.

Tal y como lo hace el maestro de ajedrez, la mejor decisión es la que considera el proceso lógico de análisis dándole cabida a la intuición.

El análisis lógico se produce a través del hemisferio izquierdo de nuestro cerebro, y es el hemisferio derecho el que da lugar a la intuición y a la creatividad

No debemos abordar la toma de decisiones sin hacer uso de nuestra más poderosa herramienta: el cerebro. Los impulsos carentes del análisis y del proceso científico para toma de decisiones son muy peligrosos y nos pueden conducir a costosos errores. El mensaje principal es el que tenía el fundador de IBM Tomas Watson en su escritorio: "¡Piense!"

Son muchos los métodos sugeridos para la toma de decisiones y es de gran utilidad estudiarlos, pero lo más importante es tomar un tiempo para el análisis y para que nuestro hemisferio derecho cerebral aporte la creatividad y la intuición que producirá la mejor decisión.

La filosofía adaptativa propuesta por la gerencia creativa busca romper los marcos rígidos sugeridos por algunas modas administrativas como las recetas de lo que un administrador debería hacer para ser exitoso; las fórmulas de la planeación estratégica y de la administración estratégica, que si bien tuvieron algunos éxitos, ellos se debieron a la instrumentación y a las cualidades de los gerentes que las aplicaron y no al método en sí mismo.

El proceso creativo es un paso previo en la solución de problemas dentro de las organizaciones. Es un proceso de maduración de ideas que posteriormente se resolverán posiblemente bajo dos vías, una creativa y una racionalizadora. Las alternativas de solución dependerán de la naturaleza del problema al que se enfrente quién tome la decisión, su afinidad al riesgo y todos los factores analizados.

Con respecto al gerente creativo se puede decir, que es un individuo medio loco, medio cuerdo, analítico y con una gran capacidad para solucionar problemas desde una visión que parecería ilógica a los ojos de lo que lo rodean. En una forma innovadora plantea su solución poco ortodoxa, pero que una vez analizada se observa que fue el producto de su gran experiencia y del conocimiento que él posee sobre su campo de acción.

➤ **Toma de decisiones en grupo.**

El trabajar en equipo significa tener la oportunidad de tomar decisiones en grupo, esto puede ser bueno siempre y cuando se sepa manejar, ya que es como una arma de dos filos, por un lado podemos tener una diversidad de opiniones y diferentes puntos de vista lo que hace mas amplio el panorama para la toma de decisiones, pero por otro lado, tantos criterios puede dar como resultado fricciones, ya que muchas veces se piensa que uno tiene la razón, por lo que debemos aprender a

hacer un consenso y tomar lo mejor de cada punto de vista para la decisión final. Hay varias técnicas o procedimientos para tomar decisiones en grupo, entre las más relevantes encontramos:

✓ **A.- TORMENTA DE IDEAS (BRAINSTORMING)**

La tormenta de ideas es una reunión o dinámica de grupo que emplea un moderador y un procedimiento para favorecer la generación de ideas. La producción de ideas en grupo puede ser más efectiva que individualmente.

El fundamento del método es que muchas ideas mueren por la crítica destructiva a que se ven sometidas antes de que maduren o se perfeccionen. Mediante este sistema se trata primero de generar las ideas y luego de evaluarlas.

La reunión trata de crear un clima más relajado que favorezca la comunicación y la participación de los asistentes. Crear un ambiente que favorezca la comunicación y la libre exposición de las ideas es fundamental. La motivación de los miembros del grupo es imprescindible por lo que la reunión debe resultar amena e incluso divertida.

Por lo tanto, es fundamental el entorno en el que se desarrolla la sesión y el crear un clima que facilite la exposición de ideas sin obstáculos. Se fomenta la participación de todos los miembros del equipo y en un principio las ideas de los demás no se critican por muy descabelladas que puedan parecer.

Se trata de poner en juego la imaginación y la memoria de forma que una idea lleve a otra. El método trata de fomentar las asociaciones de ideas por semejanzas o por oposición.

Se debe disponer de un lugar en el que se pueda dialogar sin interrupciones y de forma relajada. Una sala en la que los miembros puedan debatir sin distracciones. Lo ideal es contar con una pizarra a la vista de todos y elementos para escribir así como Post-it. También puede utilizarse un panel donde se van colocando a la vista de todos los Post-it con las ideas que se van generando y las posteriores relaciones entre las mismas. Se convoca a los miembros estableciendo la duración de la reunión, el problema que se trata de solucionar, la mecánica que se utiliza y la cuestión en la que se centrará la creatividad.

La reunión consta de dos fases bien diferenciadas. En la primera fase todos aportan ideas pero no se permite ninguna crítica o juicio sobre las ideas. A partir de las ideas iniciales propuestas por los distintos miembros del grupo se van generando nuevas rondas de ideas o ideas derivadas. En la primera fase se trata de producir un gran número de ideas aunque parezcan inútiles o descabelladas.

En la segunda fase dirigidos por el moderador, las ideas se seleccionan y se realiza un examen crítico. La selección de ideas puede dejarse para una segunda reunión o incluso es preferible que sea otro grupo el que seleccione y enjuicie de modo crítico las ideas.

Los miembros del grupo deben encontrarse motivados y relajados para exponer ideas sin trabas ni prejuicios. Se debe generar una cultura de innovación que no se limite a las ideas preconcebidas.

Hay que seguir cuatro reglas básicas:

- **Ninguna crítica.** Es preciso evitar las ideas preconcebidas y las expresiones que puedan bloquear la generación y expresión libre de las ideas. Evitar los bloqueos que los hábitos, los procedimientos establecidos, la cultura, las normas ponen a la generación de ideas.

- **No ser convencional.** No todo está inventado. Los procedimientos actuales pueden cambiar por otros que requieran menos tiempo, menores gastos, menos recursos o que contaminen menos. No dar nada por sentado.

- **Cuantas más ideas mejor.** No debe hacerse restricciones a la libre expresión de las ideas en función de aspectos como jerarquías o responsabilidad sobre la materia de la sesión; se parte del hecho de que cualquier miembro del grupo puede proponer ideas novedosas verdaderamente creativas, o si es el caso de ver problemas que otros no han advertido antes como tales .

- **Apoyarse en otras ideas.** Aprender a partir de unas ideas para llegar a otras.

Trabajar con ideas visuales

### **Componentes del grupo**

**Un moderador.** Se trata de una dinámica de grupo efectuada en un ambiente relajado y propiciando la comunicación de todos pero es imprescindible la existencia de un moderador que motive y que encauce la sesión. El líder o moderador tiene que mantener la fluidez de la reunión, evitar las críticas a las ideas en las primeras fases del proceso y favorecer la participación de todos.

Los miembros del grupo que es aconsejable que sea un grupo interdisciplinario. El grupo no debe ser muy amplio, se recomienda oscile entre 5 y 7 miembros.

La tormenta de ideas tiene el potencial para ser una herramienta muy poderosa para lograr el objetivo planteado por el equipo. Como todas las herramientas, los usuarios deben entenderla, y tienen que utilizarla de forma adecuada, si no quieren que haga más daño que beneficio.

La finalidad de delegar es de suma importancia en un equipo, ya que da paso a la toma de decisiones, de ahí se desprende una de las teorías más importantes en la administración de personal, como lo es el empowerment, en las páginas siguientes analizaremos esta y otras teorías que nos ayudaran a conformar un equipo altamente efectivo.<sup>4</sup>

## 6. **EMPOWERMENT.**

La necesidad del Empowerment surge en una empresa productiva de tamaño mediano, donde el señor Marvin Pitts era el protagonista de llevar la empresa a ser una de las más productiva y de incrementar los sentimientos de triunfo en las mentes de los empleados, tarea lógicamente difícil para el que no tiene bases de cómo se debe actuar para que los empleados se sientan facultados de tomar decisiones y de aportar ideas que mejoren continuamente.

Marvin se había encargado de la Gerencia General y había adquirido buena reputación en ese puesto, lo que lo llevó a convencerse de que "la falta de liderazgo en la cima era generalmente la causa de los problemas de una compañía" y, de paso también se dio cuenta de que "el modo de pensar que te llevo éxito en el pasado no es el que te llevará al éxito en el futuro".

Una consultora de empresas hizo un estudio en el que determinó que el mundo de los negocios había cambiado con tanta rapidez que un gerente ya no podía pensar en todo por sí solo. La junta directiva había insistido a Marvin para que contratara a ese consultor, pero, como Marvin era de la persona que no le gusta pedir ayuda, solo, en casos extremo bacilo antes de hacerlo hasta que se decidió, y que sorpresa se llevo cuando descubrió que dicho consultor era una mujer, se sintió contrariado pero no tuvo otro camino que seguir adelante.

Marvin le explico a Sandy que habían modernizado la compañía, pero los empleados se rehusaban a tomar la iniciativa. Sandy por medio de ejemplos le explico que la culpa no es de los empleados, sino, del gerente que no hacia nada para que los empleados se sintieran como dueños del negocio.

Al mismo tiempo le explicó que facultar no es darle poder a la gente, la gente ya tiene suficiente poder por sus conocimientos, nosotros facultamos para que los empleados liberen ese poder. "Facultar lleva consigo un sentido básico de ser dueño" y empieza con el sistema de creencias de la alta gerencia. La mayor parte de las compañías están organizadas para pillar a las gentes haciendo las cosas mal, no para premiarla por hacer las cosas bien.

---

<sup>4</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) Fecha de consulta 12-Feb-2004

Facultar es una cuestión que empieza desde arriba y es impulsada por valores, a menos que facultar empiece en la cumbre no ira a ninguna parte.

La función de un gerente que concede facultades consiste en coordinar esfuerzos, adquirir recursos, hacer la planeación estratégica, trabajar con los clientes, entrenar al personal y cosas por el estilo. Todo lo que se hace encamina a ayudar a los empleados a ser más eficientes.

### ➤ **Definición de Empowerment**

Una definición manejable de empowerment es: "Empower significa crear un ambiente en el cual los empleados y todos los niveles sientan que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio, y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad".

Se pueden abrigar concepciones erróneas del empowerment. Empowerment no significa dejar el poder y disminuir su margen de responsabilidad. Los líderes no son menos responsables por conducir a la organización al éxito. El empowerment, no divide la pieza del pastel en pequeñas piezas. Este promueve cocinar un pastel más grande que alimente a cada uno en su mesa más ricamente. Sobre todo, un buen manejo del empowerment incrementa el poder de la organización. Empowerment solamente canaliza la energía hacia las metas de la empresa.

Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y a su vez de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

En inglés "empowerment" y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo. Se homologan "empowerment" con "potenciación" y "to empower" con "potenciar", mientras que caen en desuso expresiones más antiguas como "facultar" y "habilitar".

Otras traducciones relacionadas:

To empower: dar o conceder poder; facultar, habilitar, capacitar, autorizar, dar poder de, potenciar, permitir, empoderar, otorgar el derecho (o la facultad) de, etc.; Conferir poderes; (en el sentido comercial o legal) apoderar, comisionar.

Empowerment: potenciación, empoderamiento, apoderamiento.

Empowered: facultado, potenciado, fortalecido.

Powered: potenciado.<sup>5</sup>

Empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo.

El Empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del líderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema esencialmente funcional.

Veamos ciertas características o síntomas que pueden presentarse en diferentes circunstancias en una empresa. Síntomas de las Empresas Tradicionales

- En las empresas tradicionales el puesto pertenece a la compañía.
- Solo se reciben órdenes.
- El puesto no importa realmente.
- No siempre se sabe si se esta trabajando bien, generalmente los indicadores no son claros.
- El empleado siempre tiene que quedarse callado.
- El puesto es diferente a lo que el empleado es.
- Tiene poco o ningún control sobre el trabajo

Consecuencias Negativas de los Síntomas de las Empresas Tradicionales

- Trabajo repetitivo y sin importancia.
- Confusión en la gente.
- Falta de confianza.
- Falta de contribución en las decisiones.
- No se sabe si se trabaja bien.
- Nadie sabe lo que esta sucediendo.
- Poco tiempo para resolver los problemas.

---

<sup>5</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) Fecha de consulta 12-Feb-2004

- Otros resuelven los problemas de uno.
- No se da crédito a la gente por sus ideas o esfuerzos.
- Falta de recursos, conocimientos, entrenamiento.

Características de las Empresas que han Experimentado el Empowerment.

- El puesto le pertenece a cada persona.
- La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.
- Los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos.
- La gente sabe donde esta parada en cada momento.
- La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.
- El puesto es parte de lo que la persona es.
- La persona tiene el control sobre su trabajo.

Resultados Positivos del Empowerment en las Personas

- Su trabajo es significativo
- Ellos pueden desarrollar una diversidad de asignaciones.
- Su rendimiento puede medirse.
- Su trabajo significa un reto y no una carga.
- Tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- Participación en la toma de decisiones.
- Se escucha lo que dice.
- Saben participar en equipo.
- Se reconocen sus contribuciones.
- Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- Tienen verdadero apoyo.

➤ **¿Para que, es necesario el Empowerment?**

Es necesario para el éxito de los negocios. Este debe ser medido en términos de satisfacción al cliente, mejora de los resultados financieros y desarrollo de su gente.

Las empresas deben revisar la cultura existente e histórica así como las estructuras; y desarrollar acciones específicas para cambiar lo que sea inadecuado. La gente en todos los niveles de la organización no puede abrazar el empowerment de la noche a la mañana. lograrlo, requiere tener objetivos consistentes, un enfoque adecuado, entrenamiento, reconocimiento y retroalimentación".

Los individuos tienen que aprender nuevas maneras de trabajar y pensar juntos. Una analogía de esto es que los tiempos de los carros de caballos un campesino echaba las riendas al pescuezo del animal y dejaba que este lo condujera hasta su casa. Esto resultaba bien porque el caballo conocía el camino. Pero era una cosa que no hacía cuando se emprendía un viaje por un nuevo camino.

➤ **¿Cómo integrar a la gente hacia el empowerment?**

Existe una premisa que dice: " La gente hace lo que usted espera que hagan". Lo cual es una arma de dos filos. Si usted no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada. Pero si usted espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente de los resultados esperados.

Los tres elementos para integrar a la gente son:

- Las Relaciones. Las cuales deben ser efectivas y sólidas
- La Disciplina. Debe existir un orden y se deben definir los roles.
- El Compromisos. Congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio.

➤ **¿Cómo crear una empresa con empowerment?**

Crear puestos adecuados para que el empleado tenga sentido de posesión y de responsabilidad. Los atributos que deben de tener son los siguientes:

- Responsabilidad y autoridad.
- Diversidad.
- Reto.
- Rendimiento Significativo.
- Poder para la toma de decisiones.
- Cambios en las asignaciones de trabajo.
- Atención a un proyecto hasta que se concluya.

Además el puesto debe de dejar determinar la responsabilidad que el trabajo implica. Deben existir parámetros que permitan saber si se está cumpliendo con lo que se espera de la gente en cada puesto. Los equipos de trabajo deben ser organizados y deben asignárseles sus responsabilidades:

- Mejorar calidad.
- Auditoría de calidad.
- Selección del líder.
- Rotación de puestos.
- Organización interna.
- Planificación.

Diseñar un plan de capacitación integral, además del entrenamiento en habilidades de equipo, deben desarrollar habilidades técnicas y de acuerdo a cada puesto de trabajo.

Entrenamiento en habilidades interpersonales para resolver problemas, que consisten en:

- Controlar conflictos.
- Resolver Problemas.
- Evaluar Diferencias.
- Apoyar a sus compañeros.
- Ayuda en toma de decisiones.
- Participar en reuniones.
- Comunicar ideas.
- Organizarse.

La capacitación no se refiere solamente a un "curso", es algo más. Un curso para empezar esta bien, pero los líderes a todos los niveles tienen la responsabilidad de dar seguimiento a lo aprendido, de permitir que se aplique, y se desarrolle día a día a su gente. Conforme la gente va desarrollando los valores intrínsecos del facultamiento, los miembros necesitarán más entrenamiento para desarrollar su liderazgo.

"Empowerment significa también delegar, sin perder el control, pero control de la situación no de la gente."

### ➤ **Cambio y Empowerment**

Las viejas organizaciones jerárquicas de jefe a subalterno no son muy útiles en las organizaciones comerciales, todo depende del trabajo en equipo.

La mayoría de la gente sólo puede implantar unos cuantos cambios a la vez. Si se les pide que cambien muchas cosas de una sola vez, entonces sufren el efecto conocido como "Parálisis por análisis". Cuando esto pasa la gente tiene cuatro preocupaciones:

1. La gente quiere más información.
2. Se pregunta como el cambio los afectará personalmente.
3. Se pregunta que necesitará para implantar el cambio.
4. Se pregunta acerca del impacto o beneficios del cambio.

Cuando la información se retiene todo el mundo empieza a hacer todas clases de conjeturas y la mejor manera de demostrarle que si se les tiene confianza, es compartir con ellos la información, quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad, quienes tienen información se ven obligados a actuar de forma responsable.

➤ **¿Qué se requiere para lograr el cambio?**

El líder que este a cargo de un equipo necesita hablar menos y escuchar mas, confiar en otros, en formas en que nunca lo había hecho. Para lograrlo, se deben considerar los siguientes factores:

- Decidir lo que quiere lograr.
- Descubrir dentro de esa visión, lo que los miembros quieren y necesitan, escuchándolos y aprendiendo de ellos.
- Cumplir lo que se prometa y cumplir las expectativas planteadas.

El saber algo y tener una actitud positiva hacía esa información es una cosa, pero él aplicarla de manera permanente es otra cosa. El momento para aprender a trabajar en equipo es cuando hay una necesidad e iniciativa para operar dentro de uno.

Hoy el líder ya no busca aplicar un estilo de liderazgo a una situación predeterminada, sino que facilita un desempeño en equipo, en el cual los empleados son tratados como colegas, desarrollando e implantando los planes de acción en conjunto.

Los líderes deben de estar constantemente monitoreando el medio ambiente para ver que factores pueden amenazar o estimular a su competitividad y responder a esos factores.

Las fuerzas deben ser apoyadas y las debilidades mejoradas. El aprendizaje de por vida es la clave para la sobrevivencia. Aquellos que ven en el cambio como una oportunidad más que como una amenaza, están listos para aprender y lo gozarán.

➤ **¿Cuál es el papel de la tecnología en el proceso de Empowerment?**

Si podemos hacer que la información se localice en un lugar donde la gente fácilmente la pueda acceder y si tienen las habilidades cognitivas para utilizarla, entonces la gente tendrá un apoyo muy fuerte que le permitirá ser creativo y manejar su área de la manera que todos esperan en un proceso de Empowerment.

Hoy en día la tecnología juega un papel fundamental, ya que con el uso de las computadoras y el internet, tenemos una amplia gama de información que podemos utilizar para la mejor toma de decisiones, a través del teléfono celular, los radiolocalizadores, el correo electrónico, estamos mejor comunicados, el uso de la tecnología trata de eficientar el trabajo y la coordinación entre los miembros, recordemos que estamos en un mundo de constante cambio al cual debemos acoplarnos lo más rápidamente posible, de lo contrario podemos quedarnos obsoletos y dejar de ser efectivos.

El facultamiento y la calidad comienzan con nuestra propia manera de pensar. Si se desea emprender un proceso de calidad, facultando a la gente, es preciso reconocer que antes se debe examinar la propia manera de pensar de los líderes y de aquellos que quieren promover este esfuerzo. Ya que en tales modelos intelectuales surgen, las oportunidades para mejorar, pero también, se pueden encontrar los principales inhibidores del cambio.

➤ **Conocimiento, Calidad y Empowerment.**

Todo el mundo en la empresa debe aceptar el hecho de que la empresa será hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy. Empleados facultados hacen que una empresa sea mejor y se encamine a mejoras continuas y permanentes

Edward Deming, relacionaba el conocimiento profundo con la calidad. Lograrla dependía del uso que le dábamos a tal conocimiento, el cual se define como una mezcla de cuatro factores principales:

- El entendimiento de la psicología del ser humano.
- La manera en que la gente aprende.
- El sistema bajo el cual trabaja.
- El sistema de medición usado para identificar consistentemente la variabilidad en la producción o prestación de servicios.

No podemos resolver los problemas cotidianos si usamos el mismo pensamiento que utilizamos tiempo atrás ya que el medio esta en un constante cambio. El cambio surge de la motivación de la gente al hacer bien su trabajo, sin importar el tipo de trabajo que se realice. Todo el mundo debe trabajar en conjunto, para diseñar el proceso del cambio, desde la alta dirección hasta los trabajadores de línea.

➤ **¿Por que fracasa el Empowerment?**

Aunque algunas compañías buscan facultar a su personal a través del empowerment, generalmente fracasan sin lograr los resultados deseados.

Esto se debe generalmente a que no se le pone la atención debida y porque no se muestra de manera concreta, de que se trata y cuales son los resultados que se esperan de él. Si no se incorporan los factores fundamentales que toca el Empowerment, los líderes obtendrán solamente resultados mediocres. Para disminuir este fracaso es recomendable tomar los siguientes puntos en cuenta:

- Definir responsabilidades.
- Delegar autoridad.
- Definir estándares de desempeño.
- Entrenamiento y desarrollo.
- Brindar información y conocimiento.
- Brindar retroalimentación.
- Reconocimiento.

El Empowerment, busca dar a la gente información para actuar, una vez que se comparte información y empieza a desarrollarse la confianza, se puede establecer altas normas. Todo "error" es una oportunidad para aumentar el rendimiento. Las personas no pueden innovar mientras esten ocupadas tratando de protegerse. Por otra parte, el permiso para correr riesgos, para cometer errores y cuestionar la manera como se han venido haciendo las cosas en el pasado, da a los empleados libertad para aprender y para utilizar su talento, esto nos ayuda a aprender a actuar con responsabilidad y autonomía. Estar facultado significa que uno tiene libertad para actuar; pero también significa que uno es en parte responsable por los otros.

## 7. **EMPRESA INTELIGENTE.**

Una empresa inteligente es aquella empresa: en la que cada uno de sus miembros, en todos los niveles, tiene una clara definición de su VISIÓN y MISIÓN y a través de ellas es capaz de mantenerse a través del tiempo.

Una Empresa Inteligente se adapta a los cambios que exigen las modificaciones de las circunstancias y consigue de las personas que la constituyen un permanente deseo de superación, porque hace del aprendizaje continuo su modo de ser, generando nuevos conocimientos.

Una Empresa Inteligente se construye fundamentalmente con la calidad de su recurso humano.

Esto exige que algunos empleados asuman el rol de ser líderes transformadores, convirtiéndose en personas capaces de no solo entrenar a sus subordinados, si no también que sean capaces de delegar en ellos ciertas actividades, orientando siempre los resultados en función de los objetivos de la empresa, aprendiendo a trabajar en equipo a través de una comunicación eficaz y asumiendo que este aprendizaje es una actividad continúa y creativa de todos los componentes humanos de la empresa, que debe transformarse continuamente como respuesta a las necesidades de los mismos individuos que la componen y también de la misma empresa u organizaciones o de otros individuos con las que esta se relaciona (clientes, proveedores, grupos sociales, etc.).

Hay que dejar muy claro que toda empresa que decida abordar este proceso debe experimentar un cambio específico, para que de esta forma se pueda diseñar y ejecutar el modelo de estrategia emergente, por lo cual se necesita crear o modificar la visión de la empresa, y por lo tanto su misión.

### ➤ **Características de la Empresa Inteligente**

- Tener una visión perfectamente clara de lo que se pretende. En la visión están involucrados los valores que la Empresa quiere sostener los cuales deben ser transmitidos y compartidos por todos los integrantes de la Organización.

- Conocer la Misión: Es el ser de la organización, la finalidad por la que fue creada, es por esto que la misión es tan importante conocerla y sentirse identificado con ella.

- Tener compromiso con los valores que sustenta la empresa.

- Correcto aprovechamiento del recurso humano, teniendo en cuenta la capacidad de aprendizaje de la gente en todos y cada uno de los niveles de la organización.

- Apertura al aprendizaje permanente.

- Capacidad de sobreponerse a las dificultades, reconocer amenazas y aprovechar nuevas oportunidades, tomar decisiones eficientes, aprender en conjunto y sobre todo aprender a trabajar en equipo.

- Estos cambios demandan constantes y rápidas adaptaciones. Nuestra gran fortaleza debe ser la de aferrarnos en ser suficientemente flexibles para abandonar viejos paradigmas y adaptarnos a los nuevos esquemas. La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible. Esta es la piedra fundamental de una Empresa inteligente.<sup>6</sup>

➤ **¿Cómo se puede lograr ser una empresa inteligente?**

No basta solo con poder lograr organizaciones inteligentes hay que mantenerlas. Para ello, se utilizan herramientas del pensamiento sistémico. El pensamiento sistémico es un punto de observación y un conjunto de habilidades reflexivas; un método de aprendizaje que incluye procesos, lenguaje y tecnología. Para iniciar y alcanzar este proceso de transformación se abren cuatro rutas.

1) Las normas internas de la empresa debe comprometerla a desarrollar, mantener, facilitar y emplear las capacidades humanas esenciales de todos aquellos vinculados a la empresa, hasta donde sea posible.

2) Por medio de la formación y de la educación, se deben ampliar las capacidades humanas esenciales que incluye las habilidades, conocimiento, comprensión y actitudes para entender las necesidades de los demás para poder trabajar en red con ellos.

3) Utilizando la formación y el desarrollo, formar un todo con los recursos citados para que se conviertan en competencias útiles para la empresa y para su competitividad.

4) Desarrollar principios nuevos y análisis en profundidad para poder poner en práctica todo lo anterior de forma más productiva y humana

Hay que pensar en las organizaciones y en sus entornos como sistemas en los que existen conexiones de manera que una actuación en una parte afecta al sistema en su conjunto. Los equipos inteligentes están formados por personas inteligentes. El trabajo en equipo no puede ni debe aplastar al individuo.

---

<sup>6</sup> [www.liderazgoymercadeo.com](http://www.liderazgoymercadeo.com) Fecha de consulta 01-Oct-2003

Para desarrollar e implantar todo lo anterior, la empresa puede necesitar la ayuda de un líder para que posteriormente estos cambios puedan ser asumidos por la propia empresa. Para lograr una Empresa Inteligente debemos poner especial atención a la Inteligencia Emocional, ya que los mejores resultados no los obtienen necesariamente los mas preparados, sino aquellos que puedan controlar mejor sus emociones y sentimientos en distintas circunstancias.

## **8. INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

La Inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, las emociones, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social.

Actualmente los grandes y constantes cambios en todas las esferas de nuestra existencia en la que se nos exige estar preparados para enfrentarlos, ya que estos cambios cada día son mayores, más rápidos, más violentos, mucho más traumáticos, más ligados a un ambiente de gran incertidumbre, de una competitividad que no se había tenido antes, motivada por la globalización que le impone todo tipo de exigencias a las organizaciones, ocasionando riesgo a su personal a veces sin tomar conciencia de él, nuestra salud física y emocional.

Recordando que ante todo somos seres humanos, que tenemos necesidades y metas, las aceptemos, o no racionalmente. Una de las necesidades principales es el vacío personal de emociones, sentimiento y caricias que deben ser llenados, ya que esto determina y organiza todos los procesos mentales y comportamiento total direccionado con motivación al logro.

El coeficiente intelectual, con el que hasta ahora se han manejado ejecutivos y gerente de grandes empresas para ser considerados y no quedar fuera del sistema ante los grandes cambios y reestructuraciones producidas por la tecnología y la economía global, han sido equivocadas. El factor a considerar no es el cociente intelectual, títulos y grados universitarios, sino la inteligencia emocional.

A medida en que nos internamos en el concepto de liderazgo se hace evidente la importancia de encauzar la Inteligencia Emocional si queremos salir airoso en nuestra carrera profesional.

Estamos de acuerdo que el coeficiente intelectual: es la potencia que posee el intelecto, son las aptitudes intelectuales puramente cognitivas, tales como el razonamiento analítico o razonamiento técnico-metódico. También se define como lo que se mide en los test de inteligencia o como el procesamiento de contenidos abstractos.

➤ **Definición de Inteligencia Emocional.**

El término inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones. También podríamos definirla como la capacidad de monitorear y regular los sentimientos propios y ajenos para guiar el pensamiento y la acción, determinando nuestro potencial para aprender habilidades prácticas

La inteligencia emocional a diferencia del coeficiente intelectual (el cual se desarrolla sólo en la infancia y después de la adolescencia cambia muy poco) se aprende e incrementa durante toda la vida. Se desarrolla a partir de las experiencias, por lo cual nuestras habilidades en este sentido podrán continuar creciendo en el transcurso de la madurez.

Nuestra inteligencia emocional, esta compuesta por 5 aptitudes básicas, divididas en personales y sociales.

Pero antes deberemos explicar qué es una aptitud: Es una característica de la personalidad o conjunto de hábitos que llevan a un desempeño superior o más efectivo. En otras palabras es una habilidad que agrega obvio valor económico a los esfuerzos de una persona en su trabajo.

Como dijimos anteriormente, la inteligencia emocional está basada en 5 aptitudes:

- 1. Autoconocimiento
- 2. Autorregulación
- 3. Motivación
- 4. Empatía
- 5. Habilidades sociales

Divididas las tres primeras en aptitudes personales y las dos últimas en aptitudes sociales.

➤ **APTITUDES PERSONALES:** Estas aptitudes determinan el dominio de uno mismo.

3. **Autoconocimiento:** Saber qué se siente en cada momento que se quiere y utilizar esas preferencias para orientar nuestra toma de decisiones; tener una idea realista de nuestras habilidades y una sólida confianza basada en uno mismo. Dentro del autoconocimiento se encuentran tres subaptitudes:

- a) Conciencia emocional: reconocer las propias emociones y sus efectos.
- b) Autoevaluación precisa: conocer las propias fuerzas y sus límites.
- c) Confianza en uno mismo: la certeza sobre el propio valor y facultades.

4. **Autorregulación:** Es el manejar las emociones de modo que faciliten las tareas; ser cuidadosos, recobrar bien de las tensiones emocionales, ser capaces de regular nuestras emociones. Dentro de la autorregulación existen 5 subaptitudes:

- a) Autocontrol: manejo de las emociones y los impulsos perjudiciales.
- b) Confiabilidad: mantenimiento de normas de honestidad e integridad.
- c) Escrupulosidad: aceptar la responsabilidad del desempeño personal.
- d) Adaptabilidad: flexibilidad para manejar el cambio.
- e) Innovación: estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

3. **Motivación:** utilizar nuestras preferencias más profundas para orientarnos y avanzar hacia los objetivos, para tomar iniciativas y ser muy efectivos para perseverar frente a los contratiempos y las frustraciones. Dentro de la motivación existen 4 subaptitudes:

- a) Afán de triunfo: esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia.
- b) Compromiso: aliarse a las metas del grupo u organización.
- c) Iniciativa: disposición para aprovechar las oportunidades.
- d) Optimismo: tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y los reveses.

➤ **APTITUDES SOCIALES:** Estas aptitudes determinan el manejo de las relaciones.

4. **Empatía:** percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas. Dentro de empatía existen 5 subaptitudes:

- a) Comprender a los demás: percibir los sentimientos y perspectivas ajenas e interesarse activamente en su preocupación.

- b) Ayudar a los demás a desarrollarse: es percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.
- c) Orientación hacia el servicio: es prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
- d) Aprovechar la diversidad: cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas o circunstancias.
- e) Conciencia política: interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.

5. **Habilidades sociales:** Es el manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales; interactuar sin dificultar, utilizar estas habilidades para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo de equipo. Dentro de las habilidades sociales existen 8 subaptitudes:

- a) Influencia: aplicar tácticas efectivas para la persuasión.
- b) Comunicación: ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes.
- c) Manejo de conflictos: negociar y resolver los desacuerdos.
- d) Liderazgo: inspirar y guiar a grupo e individuos.
- e) Catalizador de cambio: iniciar o manejar el cambio.
- f) Establecer vínculos: alimentar las relaciones personales y de equipo.
- g) Colaboración y cooperación: trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
- h) Habilidades de equipo: crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.<sup>7</sup>

La inteligencia emocional no significa simplemente "ser simpático". En momentos estratégicos pueden requerir por el contrario enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, que se haya estado evitando.

La inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos, "sacando todo afuera". Por el contrario significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de un objetivo común.

Cuánto más complejo es el trabajo, más necesaria es la inteligencia emocional, aunque sólo sea porque la deficiencia en estas facultades puede dificultar la aplicación de la pericia técnica y el intelecto que se tenga.

---

<sup>7</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) Fecha de consulta 12-Feb-2004

Una elevada inteligencia emocional, por sí sola, no garantiza que alguien haya aprendido las aptitudes emocionales que interesan para el trabajo; significa sólo que tiene un excelente potencial para adquirirlas. Una persona puede ser sumamente empática, por ejemplo, pero no haber adquirido las habilidades basadas en la empatía, que se traducen en la posibilidad de brindar un excelente servicio al cliente, ser un docente de primer nivel o lograr que un grupo caracterizado por la diversidad, trabaje en equipo.

Para lograr un desempeño laboral excelente no basta con poseer una o dos aptitudes, sino dominar una combinación de subaptitudes de cada aptitud (poseer puntos fuertes en todas las aptitudes que constituyen la inteligencia emocional).

Es propicio resaltar que el ascenso dentro de la organización debe estar acompañado de un aumento de la inteligencia emocional:

A medida que pasan los años, se producen cambios culturales que repercuten en todos los ámbitos de la vida, entre ellos el organizacional. Dentro de las empresas, los rasgos necesarios para destacar van modificándose según la situación en la que se vive. Dos habilidades que influían relativamente poco en los años setenta, en los noventa han alcanzado una importancia crucial. La formación de equipos y la adaptación al cambio.

Con los equipos sucede lo mismo que con los individuos: la inteligencia emocional es clave para la excelencia. Obviamente que la inteligencia y la pericia tienen su importancia pero es el factor emocional que destaca a los grupos estelares del resto.

El autodominio o autocontrol está íntimamente relacionado con el autoconocimiento, nos permite mantener bajo control emociones e impulsos negativos. En un grupo las personas que cuenten con esta cualidad, evitaban producir situaciones conflictivas, mantendrán la calma en momentos difíciles y ante situaciones de presión seguirán actuando con claridad sin desesperarse, contribuyendo con sus actitudes a un crecimiento positivo del equipo. El autodominio se relaciona íntimamente con los roles individuales, básicamente aquellos que describen actitudes que obstaculizan la cohesión o el progreso del grupo, concluyendo al decir que el autoconocimiento se incrementa por la propia imagen del nivel de conocimiento de la persona, como también por el espejo de los demás, por la interacción con los otros, por la forma por la cual los demás nos devuelven su imagen de nuestra competencia y forma de ser.

La confiabilidad y la responsabilidad permiten que los miembros del equipo no reciban sorpresas por el comportamiento de alguno de sus integrantes; contando las personas con esas aptitudes, no generaran sorpresas desagradables, sino por el contrario inspiraran autenticidad, admitirán y

corregirán sus errores, cumplirán sus compromisos y serán responsables para satisfacer los objetivos del equipo.

Adaptabilidad, creatividad e innovación son aquellos dones de los seres humanos que les permiten producir o aceptar ideas novedosas además de la cualidad de tener una personalidad flexible a los continuos cambios en esta era de la globalización. En un equipo, los miembros buscarán, producirán y aceptarán ideas nuevas del exterior y de sus integrantes, aceptando riesgos, soportarán sin dificultades la presión interna y externa, adaptando sus tácticas a las exigencias del entorno, mientras mantienen una visión amplia y abierta ante los hechos. En muchos momentos hemos mencionado el concepto de flexibilidad. Esta cualidad va de la mano con la creatividad al permitir que esa virtud florezca; una forma de estrangular a la creatividad en el equipo es someter a este por parte del líder o de algunos integrantes a una sofocante vigilancia, a evaluaciones severas de lo creado, a un control riguroso del desarrollo de ideas, fechas inflexibles que impidan tener tiempo para crear individual y colectivamente, etc.

El estado de ánimo que nos impulsa a realizar nuestro mejor esfuerzo ante cualquier desafío, es la situación donde al surgir todas nuestras habilidades naturalmente, todo parece fácil, los desafíos son motivantes, aquí la tarea personal o de equipo, no está fundada necesariamente en una recompensa económica, las motivaciones son internas no externas.

Hay actitudes naturales en los individuos que ayudan grandemente a las personas o al equipo, una de ellas es la presencia psicológica. En verdad esta actitud es una cálida ayuda hacia los demás a fin de que ellos mismos, en momentos de bloqueo encuentren elementos que tenían pero no detectaban por su propia confusión. Esta colaboración es un ejemplo de la presencia emocional en las relaciones, sean ellas grupales o no. Para ejercerlo es imprescindible no estar discapacitado por la ansiedad para poder brindarse a los demás.

Una forma que encuentran los estados de motivación y de presencia psicológica es lo que se conoce como afiliación, entendiéndose por ella la vocación al disfrutar del prójimo, cosa que se da normalmente en las profesiones relacionadas con los servicios, como son la enfermería, medicina, enseñanza, etc.. Esta motivación que es un objetivo en si mismo, llevada a campos mas generales es muy conveniente para fortalecer las relaciones grupales

Las personas con afán de triunfo llevan consigo la esperanza de mejorar o destacarse, se orientan hacia los resultados con metas fijadas luego de calcular los riesgos que ellas demanden, buscan reducir la incertidumbre para desempeñarse mejor a la vez que aprenden sobre la marcha logrando así una excelente retroalimentación; los equipos que avanzan sobre la consecución de

sus metas o resultados tienen mayor nivel de satisfacción que aquellos que no lo hacen o tienen obstáculos para alcanzarlos.

La aptitud llamada compromiso es la que permite a las personas hacer sacrificios en pos de un objetivo del equipo, sintiendo la sensación de ser útiles en la misión grupal; hacen propios los valores nucleares del equipo y los utilizan para tomar decisiones con el propósito de cumplir con la misión del mismo.

La iniciativa se manifiesta cuando las personas están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad, van tras los objetivos con una perseverancia superior a lo que de ellas se espera. Su optimismo hace que los miembros del equipo sean persistentes a pesar de las barreras que se interpongan en su camino, su motivación no es el miedo al fracaso, sino su afán de triunfo, tienen la virtud de percibir que los contratiempos se deben a circunstancias manejables y no a errores personales.

Muchas de las aptitudes que se describen más arriba, pueden dar en muchos casos en conductas egoístas, de lo que se desprende la necesidad de un equilibrio permanente para manejar la propia carrera con el compromiso de llevar adelante los objetivos del equipo al que se le debe lealtad. Esa lealtad es hacia los colegas, el equipo, el proyecto laboral y consigo mismo como persona.

## **9. SINERGIA EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

Los japoneses creen mucho en la sinergia. No existe una diferencia de estatus entre los ingenieros con conocimientos teóricos y los obreros con conocimientos prácticos. Ambos tipos de conocimientos son esenciales para el progreso.

El origen de la palabra sinergia no está muy claro y algunos dicen que es un antiguo término médico utilizado para describir la forma como las partes del cuerpo trabajan armoniosamente, en tanto que otros dicen que es una palabra artificial. Su sentido en lenguaje gerencial, es claro: Sinergia es el producto de un trabajo en equipo en el cual el resultado es mayor que cada uno de los insumos tomados separadamente y también mayor que la suma total de los insumos. Dos más dos es igual a cinco o siete o nueve o quince en sinergia.

La idea de la sinergia en el trabajo en equipo, es un concepto, donde suele promover la colaboración, el consenso, el conflicto creativo y el triunfo del equipo. Una de las fortalezas de

utilizar equipos es que pueden combinar las cualidades individuales mutuamente exclusivas, necesarias hoy para dirigir negocios

Desde hace unos pocos años y debido a los retos que tienen que afrontar las empresas (situación de cambio continuo, la globalización, la mayor competitividad nacional e internacional) se ha venido planteando la necesidad de implementar no solo cambios continuos, si no mas bien constantes adaptaciones a entornos en permanente estado de desequilibrio.

El viejo concepto de estrategia empresarial ha venido evolucionado, y es así como de un modelo relativamente estático, basado principalmente en una planificación formal, de arriba abajo, pasamos a otro totalmente distinto y emergente, el cual se ha venido adaptando, en forma precisa a ciertas incertidumbres (la tecnología, la innovación, los diferentes tipos de mercados, etc.).

Es así como el análisis de los recursos de la empresa (conocimiento y capital humano) va adquiriendo mas relevancia de la que ya posee, recursos que la empresa debe adquirir para mejorar no solo su posición competitiva, si no también las medidas y acciones que tiende que tomar para sostenerlos y mejorarlos ya que de otra manera estos tenderían hacia el deterioro y hacia el desgaste.

## **10. MODELOS JAPONESES**

Para concluir este capítulo que mejor que hablar de los japoneses, sus modelos actuales han demostrado ser competitivos y eficientes. Veamos un poco de su historia y su evolución a través de la historia.

Asombra al mundo el ascenso de Japón a superpotencia mundial y la constante expansión de su economía. Es en verdad sorprendente lo que ha hecho ese país, que hoy cuenta ya con 120 millones de seres, pero cuya extensión territorial es de solo 337,780 kms cuadrados es decir menos que los estados de Coahuila y Chihuahua juntos, que entre ambos suman 394,920 kms. Cuadrados. Debe además tenerse en cuenta que las islas que forman el Japón son de naturaleza volcánica, con solamente un 14% de superficie cultivable, y una carencia casi total de materias primas como el carbón, hierro, petróleo.

¡Qué hay!, ¿Qué existe detrás del sorprendente éxito económico del Japón?, en los mismos momentos en que Estados Unidos parece quedar atrás, Europa permanece adormecida en su comercio y en industrias. En el llamado milagro japonés intervienen toda una serie de elementos

históricos, culturales, sociales y políticos que se han combinado de una manera excepcionalmente benéfica para la economía y la prosperidad del país del sol naciente. Examinar esos factores resulta fascinante y está lleno de lecciones, lo mismo para los países que para los individuos.

➤ **Antecedentes**

Los japoneses forman un pueblo extremadamente trabajador. A tal grado, que el éxito de su país no debe atribuirse tan solo a sus excelentes dirigentes empresariales, sino sobre todo a sus millones de empleados y obreros, animados por un ardor infatigable en sus tareas, por una valiosa disciplina y por una sobriedad difícilmente igualada en el occidente. El desenvolvimiento económico de Japón es una realidad percibida y apreciada en toda su importancia por el pueblo, no de un modo pasivo, sino de una manera activa que contribuye considerablemente a la grandeza industrial japonesa. Ningún otro pueblo ha demostrado tanta perseverancia y fervor en el esfuerzo nacional.

La ética japonesa de trabajo bien puede resumirse en esta frase del viejo y desaparecido empresario Shibusawa Eiichi, fundador del Dai Ichi Bank y de más de 500 negocios: "Fomentar la productividad es una manera de practicar la virtud".

Ahora bien, para entender al obrero japonés y la ética que lo anima, hay que tomar en cuenta que en el Japón cada persona que entra a trabajar en una empresa está consciente de poseer en ella una participación social y moral muy profunda.

La unidad de la fuerza laboral se ve reforzada por un sistema educativo fundado en disciplinas de enseñanza básica, que ponen énfasis especial en la importancia de participar con entusiasmo en proyectos de equipo. Ese sentimiento de participación constituye un factor significativo en las buenas relaciones entre los distintos niveles de las empresas.

Los sindicatos japoneses de empresa contribuyen indudablemente al desarrollo económico de la nación, pues tanto los líderes sindicales, como los trabajadores y los directivos de una empresa tienen por meta primordial la productividad. Todas las diferencias se discuten y resuelven bajo esta premisa.

El sistema educativo del Japón ha servido y continúa sirviendo para formar recursos humanos calificados, fundamentales en el desarrollo de un país que carece casi por completo de recursos naturales. Indiscutiblemente, una de las claves del éxito japonés es el afán de un pueblo admirable por instruirse y cultivarse.

Los japoneses de hoy se ven a sí mismo como el pequeño país isleño que son y que, carente de recursos naturales se esfuerzan por avanzar paso a paso, venciendo los obstáculos inconmensurables, saben que deben de seguir juntos y de común acuerdo a fin de no quedarse atrás.

Los altos ejecutivos se interesan mucho en sus trabajadores, los cuales a su vez colaboran arduamente con los directivos con el propósito de lograr altos rendimientos en la producción. La alta productividad japonesa se alcanza por medio de la mutua lealtad, el compromiso común, la identificación de los individuos con el éxito de las empresas, y la buena relación que existe entre el trabajador y los mandos superiores.

La solidaridad existente entre los japoneses tiene raíces muy profundas. Lo mismo en la familia que en la escuela y los lugares de trabajo, los japoneses viven siempre en grupos. Cada japonés sirve a un grupo, el que por su parte le ayuda, brindándole calor humano y ofreciéndole seguridad económica. Se estudia, se vive y se trabaja en un círculo de compañeros y amigos. Resulta significativo que en las fábricas, las decisiones se tomen de abajo para arriba, lo que solamente es posible gracias a la profunda integración de los trabajadores a sus empresas. Una vez tomada una decisión, todos la apoyan y emplean lo máximo de sus habilidades para hacer que se convierta en un éxito. La empresa da una gran importancia a los años de servicio, en el momento de determinar sueldos y salarios. Con ello se garantiza a todos los trabajadores de una empresa, empleo vitalicio, seguridad económica y social así como prestigio personal.

La capacidad excepcional de los japoneses para utilizar tecnología importada y producir con base a ella productos mejores y más baratos, así como su capacidad para innovar, han conducido poderosamente a la milagrosa expansión de su economía.

Las relaciones obrero-patronales están concebidas bajo la idea de pertenecer a una misma familia. Cada trabajador se siente integrado a esa segunda familia en la que se convierte para la empresa, familia que se hará cargo de él hasta el día de su jubilación. Trabaja celosamente y dará lo mejor de sí para valerse una promoción. A sus superiores les exigirá ser buenos "hermanos mayores", y al patrón, ser un buen "padre". Cuando consideran necesario sustituir a sus viejos obreros por otros más jóvenes, lo hacen sin vacilación, entrenándoles para nuevos puestos.

El concepto japonés de empresa, basado en la columna o pueblo, es totalmente distinto al criterio empresarial del occidente, para los comunes. Los directivos tienen su mayor responsabilidad en trabajar por el bienestar del personal de la empresa.

En las empresas de Japón no predomina la filosofía del dinero. El enriquecimiento de una firma industrial o comercial, raramente es el objetivo primordial de sus directivos. Prefieren el progreso al

provecho monetario, buscan la expansión de la empresa, la modernización de su equipo y por ocupar un buen sitio dentro de la competencia nacional y mundial.

Otra característica de las empresas japonesas es su flexibilidad. Las fábricas son cascarones adaptables al cambio inmediato de actividad industrial. Se puede rehacer cuantas veces sea necesario por medio de pequeñas innovaciones, adaptaciones y agregados de maquinaria. Con la introducción de robots industriales, las fábricas cambian en cuestión de horas y se dedican a nuevas actividades productivas.

La flexibilidad en las instalaciones industriales existe también en lo que respecta a los obreros. Los obreros pasan de una tarea a otra sin dificultades de ninguna clase, lo que le importa es el trabajo, no la tarea particular. Dado el sistema de empleo permanente, la automatización de las empresas no representa una amenaza para la base trabajadora.

Las constantes reconversiones industriales, para las que siempre hay flexibilidad y se cuenta con la solidaridad de los trabajadores y sus sindicatos, están situando al país a la vanguardia de la era de la alta tecnología.

Los japoneses tienen 3 religiones que practican e influyen en su vida sin presentar conflictos de ideología ni rivalidad.

El Shinto es la religión oficial que rige con el nacimiento de un niño, el matrimonio de una pareja y el entierro de un anciano, además de participar en la apertura de una empresa o cualquier evento de importancia de gobierno.

El Confucianismo que es la base moral del japonés, que ha prestado muchas de las características sociales con las cuales viven los japoneses actuales: el valor del grupo sobre el valor individual, la necesidad de mantener una relación armónica y solidaria con los demás. La habilidad de los japoneses para asimilar la tecnología occidental con rapidez y sencillez se debe en buena parte a su educación bajo el Confucianismo.

Aún tienen otra poderosa fuente de influencia que fortalece el espíritu japonés: El Zen Budismo. Esta es una antigua disciplina que formó a los samurai en el pasado y actualmente entrena a los gerentes y directores de empresas japonesas además de los jefes y supervisores de línea. El Zen les enseña a meditar, a canalizar su energía, a relajarse y a encontrarse a sí mismo. Su entrenamiento es antilógico, contrapuesto a lo intelectual, basado en el aquí, no en el pasado o el futuro.

No debemos olvidar que Japón después de la Segunda Guerra Mundial en 1945 dos de sus principales ciudades Hiroshima y Nagasaki quedan devastadas por dos bombas atómicas, una nación que para muchos parecía derrotada, hoy en día esta sobre países como el nuestro que a pesar de no tener una guerra mundial no hemos podido crecer y cada vez nos vemos mas lejos de los países desarrollados, pero hablando específicamente de Japón ¿Por que pasa esto?

Esto se debe a su gente, sus costumbres, sus principios, sus profundas raíces en las cuales han encontrado la fortaleza y la filosofía para seguir adelante a pesar de las difíciles situaciones que han tenido que pasar. A diferencia de muchas culturas que adoptan modelos o ideas de otros países, los japoneses han confiado en sus raíces, en el trabajo en equipo, apoyándose unos a otros y trabajando arduamente, gracias a esto han logrado ser una potencia a nivel económico, tecnológico, cultural, etc. Nos han demostrado a lo largo de la historia que a pesar de sus deficiencias y sus limitantes en recursos naturales, lo que realmente importa es la gente que conforma en este caso a un país.

La Segunda Guerra Mundial, como todos saben, terminó en una derrota completa para Japón. El general Douglas MacArthur comandó la fuerza de ocupación que entró en Japón. El tenía un mensaje que dar: "No traten de ser como Francia o Inglaterra, dijo, traten de imitar a Suiza". Suiza es una nación sin salida al mar y de muy pobres recursos naturales. El único recurso real que tiene el país son las personas suizas, muy educadas y motivadas. Así Suiza disfruta de uno de los niveles de vida más altos de todos los países de la tierra. Japón escuchó muy bien ese consejo y con el recurso de su propia gente, llegó a ser "La Suiza del lejano Oriente", tanto que a principios de los 80 se las arregló para superar a Suiza en la producción de relojes.

Los pensamientos e influencias japonesas han llegado mas allá de sus fronteras, sus modelos competitivos son garantía de éxito en la mayoría de los casos, a continuación mencionaremos algunos de los más conocidos.

➤ **El Dr. Deming Y El Ciclo Shewhart**

La propuesta efectuada por Deming, se basa en las ideas propuestas por la escuela de la motivación interiorizada. Allí es donde ubicamos al caso Pontiac. A pesar de pertenecer a la escuela mencionada, la filosofía de Deming puede relacionarse con algunos puntos de la escuela de las relaciones humanas.

La primera coincidencia que podemos mencionar con respecto a esta escuela la observamos en los supuestos generales, donde se afirma que el trabajo debe realizarse en un ambiente cómodo y seguro, y que el jefe debe ser justo y comprensivo. Esto es muy importante para Deming, quien

también afirma que cuanto mejor se sienta el trabajador mayor será su rendimiento. Con respecto a las recompensas, la escuela de relaciones humanas sostiene que la mejor forma de premiar al personal es con el reconocimiento por parte de su jefe y con la aprobación del equipo de trabajo, y la filosofía de Deming esta de acuerdo en que esta sea una forma de motivar al personal.

Refiriéndonos a las necesidades que deben ser satisfechas, Deming no solo cree que las necesidades satisfechas deben ser las egocéntricas como la escuela de motivación interiorizada lo afirma, sino que también piensa que las necesidades de seguridad y las sociales son muy importantes para los trabajadores, representando así una muy buena forma de motivación para los empleados.

✓ **Los 14 principios de Deming.**

1. Crear un propósito constante hacia la mejora de los productos y servicios (Kaizen = Mejoramiento continuo), asignando recursos para cubrir necesidades a largo plazo en vez de buscar rentabilidad a corto plazo.
2. Adoptar la nueva filosofía de la estabilidad económica rechazando permitir niveles normalmente aceptados de demoras, errores, materiales defectuosos y defectos de fabricación.
3. Eliminar la dependencia de inspecciones masivas solicitando pruebas estadísticas inherentes a la calidad en las funciones de fabricación y compras.
4. Reducir el número de proveedores para el mismo item eliminando a los que no califiquen al no aportar pruebas de calidad; o sea terminar con la costumbre de adjudicar negocios sólo sobre la base del precio. (En términos coloquiales: "Lo barato, sale caro")
5. Búsqueda constante de problemas, existentes en el sistema a fin de mejorar los procesos permanentemente.
6. Instituir la capacitación continúa en el trabajo. Desarrollar e implementar planes de adiestramiento y mejora continúa al personal.
7. Concentrar la supervisión en ayudar al personal a desempeñar mejor su trabajo. Tomar medidas inmediatas en cuanto a imperfecciones, necesidades de mantenimiento, malas herramientas, u otras condiciones inadecuadas para la calidad.
8. Estimular la comunicación eficaz, de dos vías, y otros medios que eliminen temores en toda la organización y ayudar a las personas a trabajar juntas para servir los propósitos del sistema.
9. Romper las barreras existentes entre los departamentos de la empresa estimulando trabajos en equipo, congregando esfuerzos de áreas diferentes: investigación, diseño, ventas y producción.

10. Eliminar el uso de objetivos numéricos y lemas en los cuales se pide nuevos niveles de productividad sin dar los métodos y proveer las herramientas y entrenamiento necesarios.
11. Mejorar permanentemente la calidad y la productividad. Eliminar cuotas numéricas.
12. Eliminar las barreras que le impiden al trabajador el derecho de sentirse orgulloso de su destreza.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y automejora.
14. Definir el compromiso permanente de la alta gerencia con la calidad y productividad y su obligación de implementar todos estos principios.<sup>8</sup>

✓ **Ciclo Deming**

En el Japón, la puesta en marcha del paso 14, requiere de 4 pasos que bien pueden definirse como un ciclo, de allí su nombre “ciclo Deming”, en reconocimiento a su autor quien lo dio a conocer.

A pesar de lo anterior, existen otros que prefieren llamarlo “Ciclo Shewart” o “Ciclo **PHVA**”. Esto último como una abreviación de cada uno de sus componentes:

- **Planifique**
- **Haga**
- **Verifique**
- **Actúe.**

El Dr. Deming explicó este ciclo en todas las conferencias que dio en el Japón a partir de 1950, consta de 4 pasos que explicaré brevemente a continuación:

**Paso 1:** El propósito de este paso es el estudio de un proceso. Decir que podría mejorarlo, no proceder sino se tiene un plan.

**Paso 2:** Efectuar las pruebas, o realizar los cambios, preferentemente a pequeña escala.

**Paso 3:** Observar detenidamente los efectos producidos por el cambio o la prueba.

**Paso 4:** Estudiar los resultados y preguntarse que aprendió, repetir la prueba si es necesario. Estar atento a posibles efectos secundarios.

El Dr. Deming dice que además de utilizar el ciclo Shewart, para lograr una verdadera transformación es vital que todos dentro de la empresa empiecen a pensar que el trabajo que cada uno realiza es para proporcionarle satisfacción a un cliente. Todos tenemos un cliente y debemos

---

<sup>8</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com) Fecha de consulta 29-Mzo-04

saber quién para poder determinar con precisión cuál es nuestro trabajo. De la mano del punto catorce, el Dr. Deming recomienda el siguiente plan de acción, del cual es autora Phyllis Sobo, una asesora de Filadelfia.

1. Cada uno de los miembros de la alta gerencia son los responsables de luchar y lograr cada uno de los trece puntos anteriores del método Deming, y deben de eliminar las enfermedades mortales y los obstáculos. Todos deben de trabajar en conjunto, de lo contrario todos partirán en direcciones distintas.
2. Los miembros de la alta gerencia deben de tener el coraje para cambiar el rumbo, y admitir que se equivocaron, deben de tener un ardiente deseo de transformar su estilo de gerencia.
3. Es de vital importancia que la alta gerencia explique a sus empleados, por qué es necesario el cambio y que todos como grupo participaran en ese cambio.
4. El uso del ciclo Shewhart conducirá a un continuo mejoramiento de métodos y procedimientos. Este ciclo puede aplicarse a cualquier proceso y también puede utilizarse para encontrar las causas especiales detectadas por las señales estadísticas

Después de las visitas de Deming, Juran y Duncan, la JUSE (Unión de Ingenieros y Científicos Japoneses) comenzó a poner en práctica los conceptos del Control de Calidad al nivel operativo de las plantas industriales. Durante 1960 se organizaron algunas conferencias para promover las técnicas y aplicaciones del Control de Calidad:

- a) A los trabajadores
- b) A los estudiantes de secundaria
- c) A los clientes consumidores.

JUSE publicó Gemba To QC (Control de Calidad para el supervisor) que contenía series de artículos que explicaban técnicas tales como “Tokusei Yoin Hyo” (El Diagrama del Pescado inventado por Ishikawa), Diagrama de Pareto, que ilustra gráficamente factores clasificados por su importancia, Gráficos de Control para controlar el desarrollo de los procesos y Diagramas de Dispersión para mostrar la correlación entre factores.

Estos artículos se volvieron muy populares entre los trabajadores y sucedía que, en varias fábricas, algunos grupos de estudio se organizaban para enseñarse entre ellos mismos esas técnicas.

En 1962, JUSE formalizó estos grupos de estudio en Círculos de Calidad y ofreció registrar estos círculos oficialmente y mantener una coordinación nacional. El primer círculo de Calidad fue el Matsuyama Prefecture en la compañía "Nipón Telephone and Telegraph", que es una agencia semipública. Al final del año existían alrededor de 200 círculos registrados con JUSE. En 1971 este organismo estaba ya capacitado para realizar una conferencia nacional de Círculos de Calidad.

➤ **Círculos de Calidad**

El movimiento de calidad en Japón durante la década de los años 60, marcó el inicio de los círculos de calidad. En ese entonces Kaoru Ishikawa, quien es conocido como el padre de los círculos de calidad, sintió la necesidad de hacer una mezcla de lo mejor de las prácticas norteamericanas, como las técnicas de producción de la línea de flujo, y las prácticas japonesas fusionadas con la destreza tradicionalmente europea.

El objetivo sobre el cual Ishikawa sustenta los círculos de calidad es el hecho de proporcionar posibilidades infinitas para cada individuo participante.

Entonces surge la pregunta: ¿Qué es un círculo de calidad?

✓ **Definición de Círculos de Calidad**

Un círculo de calidad es un grupo voluntario de tres a diez personas quienes comparten una identidad común, y se reúnen periódicamente para: Identificar y analizar problemas relacionados con su área de trabajo; recomendar soluciones a la gerencia; y colaborar en la implementación de soluciones propuestas.

La anterior definición, encierra tres características de suma importancia que ayudan a comprender mejor que es un círculo de calidad.

La primera se refiere al hecho de que debe ser un grupo voluntario, lo que significa que es el trabajador quien decide si quiere participar o no en un círculo de calidad. Debido a que el movimiento pertenece a los miembros del círculo, son ellos quienes tienen la decisión de abandonarlo o permanecer en él.

La segunda característica esta relacionada con la identidad común, la cual indica que todos los miembros del círculo deben compartir el mismo objetivo de la compañía. Esto no implica que el individuo abandone su identidad propia, pero si que asuma una posición que le permita ayudarse a sí mismo, al mismo tiempo que trabaja en conjunto por los objetivos comunes del grupo.

La tercera característica que encierra la anterior definición, hace referencia al número de personas que deben formar un círculo de calidad. Al reunirse un grupo de tres a diez personas, implícitamente surge el compromiso de realizar un esfuerzo conjunto. Esto obliga a cada miembro a tomar un compromiso formal con el grupo, convirtiéndolo de esta forma en un movimiento continuo y permanente y no en el esfuerzo de un solo día.

✓ **Ventajas de los Círculos de Calidad.**

Mediante la aplicación de programas de círculos de calidad, una empresa puede:

1. Mejorar la comunicación y las relaciones en el trabajo.
2. Propiciar el desarrollo en equipos.
3. Aumentar el sentido de pertenencia y la participación de los miembros.
4. Enseñar a los miembros técnicas analíticas básicas
5. Promover la solución y prevención de problemas.
6. Mejorar la calidad.
7. Hacer que los trabajadores asuman la responsabilidad de resolver problemas.

Para que un círculo de calidad cumpla con su cometido es necesario, por una parte que los trabajadores tengan el conocimiento y el deseo de identificar y resolver problemas que afectan la calidad de su trabajo, y por la otra, que la administración acepte e implemente muchas de las soluciones recomendadas.

Es importante hacer notar que no tiene sentido formar círculos de calidad, si la gerencia de la empresa no realiza un esfuerzo conjunto por propiciar una cultura de calidad en toda la organización.

Un círculo de calidad esta formado por un equipo de personas que interactúan para alcanzar una meta común. Cada miembro del grupo, desempeña un papel dentro del equipo.

Los papeles necesarios para implementar círculos de calidad son:

**Coordinador del Proyecto:** Es el Gerente general del Proyecto, quien actúa bajo la supervisión y guía del comité de dirección.

**Comité de Dirección:** Es el encargado de establecer las metas y los objetivos para las actividades de los círculos de calidad. Así mismo, establece normas operacionales, controles generales y medios para la evaluación general del proyecto.

**Facilitadores:** Son los individuos responsables de coordinar y dirigir las actividades de cada círculo de calidad.

**Guía:** Es usualmente el supervisor del proceso o línea de producción que conforma el círculo. Después de que el círculo empieza a funcionar, el guía puede elegir más personas para que se desempeñen como sus asistentes.

**Miembros del círculo de calidad.** Cualquier persona de la organización que decide participar.

#### ✓ **Técnicas De Un Círculo De Calidad**

Entre las principales herramientas susceptibles de ser utilizadas en los círculos de calidad se encuentran:

**Tormenta de Ideas:** Técnica utilizada para estimular la generación y obtención de ideas que tengan los miembros del círculo de calidad.

**Recolección de datos:** Técnicas de muestreo estadístico y recolección de datos.

**Análisis de Pareto:** Técnica que clasifica los problemas, para dar prioridad a los más importantes.

**Estadística:** Técnica que emplea elementos básicos de estadística tales como: medidas de tendencia central, técnicas para el análisis de dispersión y gráficos de control.

**Análisis Causa-Efecto:** Mediante esta técnica, se identifican las causas probables de un problema, así como las consecuencias provocadas por éstas.

**Técnicas de Presentación:** Técnicas que incluyen aspectos básicos para hablar en público, y fundamentos para preparar y utilizar gráficos y diagramas.

Muchas veces nos hacemos la pregunta ¿por que las empresas japonesas son competitivas?, seguramente muchas de las respuestas a esta incógnita tienen sustento en el Kaizen.

#### ➤ **Kaizen: La Filosofía Del Mejoramiento Continuo**

Y es que el Kaizen no es un simple concepto, es toda una forma de vida que involucra tanto a gerentes como a trabajadores, en la búsqueda del mejoramiento progresivo de las empresas.

Kaizen significa mejoramiento, más aún significa mejoramiento progresivo que involucra a todos y que supone que nuestra forma de vida, ya sea en el trabajo o en la vida social y familiar, es tan valiosa que merece ser mejorada de manera constante.

La esencia de todas las prácticas administrativas japonesas, tales como: mejoramiento de la productividad, actividades para el control de calidad, círculos de calidad, cero defectos, sistema de sugerencias, etc., pueden definirse utilizando un solo término, el Kaizen.

El concepto de Kaizen puede visualizarse como una sombrilla que cubre todas éstas técnicas administrativas japonesas que tanto renombre han alcanzado a nivel mundial. El Kaizen explica por que en el Japón, las compañías no pueden seguir siendo las mismas durante mucho tiempo. Esta percepción, es la diferencia de como se entiende el cambio en Japón y en Occidente.

A diferencia de las prácticas occidentales, el Kaizen está orientado a las personas y dirigido a los esfuerzos de las mismas. Así mismo el Kaizen resalta la importancia de los procesos ya que estos deben ser mejorados antes de que se produzcan los resultados finales.

Kaizen **no** es un programa de eliminación de desperdicios o de reducción de costos, entenderlo así limita su verdadero alcance y hace que no se implemente con su potencial verdadero.

✓ **Definición de Kaizen.**

**Maasaki Imai**, creador del concepto, plantea el kaizen como la conjunción de dos términos japoneses, **kai**, cambio y **zen**, para mejorar, luego se puede decir que Kaizen es "cambio para mejorar", pero haciendo más extensivo el concepto, Kaizen implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, es lo que se conoce comúnmente como "mejoramiento continuo".<sup>9</sup>

Kaizen es una forma de vida, una cultura en la cual todos los que trabajan en la empresa tienen sus ojos, su mente y sus oídos bien abiertos para poder reconocer las oportunidades de mejoramiento y capitalizarlas en acciones concretas que se reflejan en mejores procesos y productos.

El mejoramiento continuo es una filosofía que trasciende a todos los aspectos de la vida, no solo al plano empresarial, ya que de por sí, los hombres tienen una necesidad de evolucionar hacia el autoperfeccionamiento. Esta base filosófica hace que la mejora continua se convierta

---

<sup>9</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) Fecha de consulta 12-Feb-2004

en una "cultura para ser mejores" que va más allá de lo económico y en este sentido es casi una cuestión ética que se entremezcla con las veteranas teorías de Maslow.

Además, Kaizen, al contrario de otras "filosofías empresariales", **no** se trata de realizar grandes cambios, más bien se enfoca en realizar mejoras pequeñas pero continuadas en todas las actividades, es una cuestión paso a paso y no de grandes revoluciones.

#### ✓ **Mejoramiento Continuo**

Aunque se dice que el mejoramiento continuo no es cuestión de oficina, sino que empieza en el **gemba** (donde ocurre la acción), se debe involucrar desde un comienzo a la alta dirección en su aplicación, ésta debe implantar el concepto kaizen como una estrategia organizacional y a partir de allí se realiza un planeamiento estratégico que se inicia con el clásico análisis DOFA o FODA, mediante el cual se identifica de manera clara el rumbo de la empresa.

La aplicación del kaizen consiste básicamente de cuatro pasos que conforman un proceso estructurado:

- Verificación de la misión: planeamiento estratégico
- Diagnóstico de la causa raíz: identificación y diagnóstico de problemas
- Solución de la causa raíz
- Mantenimiento de resultados

Una vez que se ha logrado cumplir con estos cuatro pasos y se ha conseguido mejorar en cuanto a satisfacción del cliente, se debe proceder a buscar nuevos objetivos que permitan reiniciar el proceso, realizando esto de manera fluida y continua en cada gemba. Cada vez que se logra finalizar el proceso, es decir cuando se llega al paso de mantenimiento de resultados, resulta oportuno que se recompense al equipo involucrado en la mejora, dicha recompensa debe ser proporcional al logro alcanzado. La búsqueda constante de nuevos objetivos en los equipos de trabajo, por lo general trae consecuencias benéficas en términos de innovación y lógicamente en calidad.

Para que el kaizen de resultados positivos, hay que dar participación a los empleados, es decir, hay que mirar la empresa al revés, colocando a las personas de base en los primeros lugares ya que son ellos quienes generalmente conocen qué y cómo se puede mejorar, esto implica que la dirección y los empleados deben apostar por un cambio de mentalidad, en el cual los primeros aprenderán a soltar las riendas y los segundos a afrontar mayores responsabilidades. Esta nueva mentalidad empodera a los trabajadores y les permite a los directivos trabajar como catalizadores en la toma de decisiones.

## ✓ **Los Cinco Pasos Del Kaizen**

El movimiento de los cinco pasos del Kaizen, también conocido como 5-S, toma su nombre de cinco palabras japonesas: **Seiri**, **seiton**, **seiso**, **seiketsu** y **shitsuke**.

Las 5'S provienen de términos japoneses que diariamente ponen en práctica sus vidas cotidianas y no son parte exclusiva de una "cultura japonesa" ajena a nosotros, es más, todos los seres humanos, o casi todos, tenemos tendencia a practicar o hemos practicado las 5'S, aunque no nos demos cuenta.

El objetivo central de las 5'S es lograr el funcionamiento más eficiente y uniforme de las personas en los centros de trabajo

### **Paso 1.**

**Seiri** (clasificar, organizar, arreglar apropiadamente): Desechar Lo Que No Se Necesita

Consiste en retirar del área o estación de trabajo todos aquellos elementos que no son necesarios para realizar la labor, ya sea en áreas de producción o en áreas administrativas. No hay que pensar en que este o aquel elemento podría ser útil en otro trabajo o si se presenta una situación muy especial, los expertos recomiendan que ante estas dudas hay que desechar dichos elementos.

### **Paso 2.**

**Seiton** (Poner las cosas en orden): Un Lugar Para Cada Cosa Y Cada Cosa En Su Lugar. Las cosas deben mantenerse en orden de tal forma que estén listas para ser utilizadas cuando se necesiten, con el fin de evitar pérdidas de tiempo. Seiton u orden significa más que apariencia.

### **Paso 3.**

**Seiso** (Limpieza): Se debe hacer lo necesario para mantener los lugares de trabajo limpios y despejados, para facilitar el proceso y evitar accidentes.

### **Paso 4.**

**Seiketsu** (Aseo personal): Hacer del aseo y la pulcritud un hábito, principiando por la propia persona.

### **Paso 5.**

**Shitsuke** (disciplina): Seguir sistemáticamente todos los procedimientos establecidos en los distintos puestos de trabajo. Shitsuke implica control periódico, visitas sorpresa, autocontrol de los empleados, respeto por sí mismo y por los demás y mejor calidad de vida laboral.

Un área de trabajo desorganizada y sucia genera pérdidas de eficiencia y disminuye la motivación

El concepto de las 5'S no debería resultar nada nuevo para ninguna empresa, pero desafortunadamente sí lo es. El movimiento de las 5'S es una concepción ligada a la orientación hacia la calidad total que se originó en el Japón bajo la orientación de W.E. Este concepto se refiere a la creación y mantenimiento de áreas de trabajo más limpias, más organizadas y más seguras, es decir, se trata de imprimirle mayor "calidad de vida" al trabajo

Hay una serie de preceptos que acompañan la no aplicación de las 5's en las empresas, dentro de ellos se tienen:

**La maquinaria no puede parar.** La presión por cumplir con cronogramas y tiempos de entrega hace que no se tomen las precauciones necesarias en el mantenimiento de la maquinaria

**La limpieza es una pérdida de tiempo y recursos.** Algunos empleadores creen que el hecho de que los propios empleados mantengan aseada y segura su área de trabajo representa una pérdida de tiempo y por lo tanto de recursos "yo les pago para que trabajen no para que limpien" o de parte de los empleados "me contrataron para trabajar no para limpiar"

**La costumbre.** Cuando las personas y la empresa se acostumbran a adelantar sus tareas en medio de ambientes no sólo sucios y desordenados sino inseguros, creen que no hay necesidad de aplicar las 5'S "¿para qué si llevamos más de cinco años trabajando así y mírenos no nos ha pasado nada"

#### ✓ **Beneficios De La Aplicación De Las 5's**

Son múltiples los beneficios que se logran al aplicar una estrategia de Kaizen dentro de la organización, ya que esta filosofía de mejoramiento continuo permite alcanzar una mayor productividad y calidad, sin efectuar una inversión considerable de capital. Algunos de los beneficios que genera la estrategias de las 5'S son:

- Mayores niveles de seguridad que redundan en una mayor motivación de los empleados
- Reducción en las pérdidas y mermas por producciones con defectos
- Mayor calidad
- Tiempos de respuesta más cortos
- Aumenta la vida útil de los equipos

- Genera cultura organizacional
- Acerca a la compañía a la implantación de modelos de calidad total y aseguramiento de la calidad

Las 5'S son un buen comienzo hacia la calidad total y no le hacen mal a nadie, está en cada uno aplicarlas y empezar a ver sus beneficios. Por otra parte, el Kaizen también es un enfoque humanista, ya que está basado en la creencia de que todo ser humano puede contribuir a mejorar su lugar de trabajo.

### ➤ Teorías W, X, Y, y Z

Japón ha vivido y está viviendo los procesos X, Y, Z y W. Primero en 1868 Japón decidió que tenía que unificar todo su país, dividido en más de 250 dueños. Se le tuvo que manifestar a su pueblo que Japón tenía que estar unido para poder ser una nación fuerte. Miró hacia las potencias coloniales de esa época como Inglaterra, Francia y decidió usar la fuerza militar para convertirse en una potencia mundial. Esto es la fase X.

Cuando la Segunda Guerra Mundial terminó en la derrota total para Japón, el general Douglas MacArthur trató de vender a los japoneses la idea de que hicieran de su país la Suiza del Lejano Oriente, un plan que obviamente resultó todo un éxito: Esto es la fase Y. Desde entonces el pueblo japonés y su gobierno han trabajado duro para ganarse la reputación de ser "Japón Inc". Una organización dedicada a sus ideales de hacer de Japón la nación más poderosa económicamente del mundo. Esto es la fase Z.

Ahora Japón está contemplando su enorme superávit y considerando formas de redirigir su curso. Se le está dando ahora más énfasis a la creatividad en los productos, desarrollo de nuevas tecnologías y en exportar su conocimiento tecnológico (know-how). Está ahora buscando el nuevo camino que debe tomar. Esto es la fase W.

Estos modelos sirven para reflejar distintos estilos de administración y pueden ser aplicados para analizar el comportamiento de los diferentes grupos humanos, e inclusive, el desarrollo de los países.

El enfoque tradicional de estudiar el estilo de administración es categorizarlos en las Teorías X, Y o Z.

### ➤ Teoría X y Y

**Douglas McGregor** fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas, tienen aun hoy

bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales. McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó **teoría X** y **teoría Y**. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Las Teorías X y Y por Douglas McGregor.

### ➤ **Teoría X**

Los líderes que siguen la teoría X suponen que el hombre trabajador promedio siente un disgusto innato por trabajar y evitará hacerlo si eso es posible. Se necesita entonces control, imposición y direcciones específicas porque el hombre promedio quiere seguridad, evita la responsabilidad y tiene muy poca ambición. Perezoso por naturaleza y no le gusta el trabajo. Su forma de motivación es por medio de la amenaza a la seguridad. Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y el trabajo es una forma de castigo

Las premisas de la teoría X son:

- Al ser humano promedio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda;
- En términos sencillos, los trabajadores son como los caballos: si no se les espuelea no trabajan. La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa;

El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

### ➤ **Teoría Y**

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí;
- No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización
- En condiciones normales el ser humano promedio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización

➤ **Teoría Z**

La "teoría Z" también llamada "método japonés", es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), quienes, al igual que McGregor al constatar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron con una "teoría A". La teoría Z sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados. Un líder seguidor de la teoría Z cree que a la gente le gusta ser aceptada, trabajar en un equipo y se encuentra más confortable con las soluciones que el grupo ha discutido, analizado y ha decidido implantar. El papel del líder es el de participar democráticamente en las actividades de los trabajadores, dirigir mediante el ejemplo en lugar de usar directrices y proveer el apoyo necesario para facilitar los trabajos que se están llevando a cabo. El ser humano promedio desea ser informado, consultado y compartir igualmente la responsabilidad, la autoridad y las recompensas y tiene la voluntad de sacrificar sus deseos individuales por el bien común del equipo.

Básicamente Ouchi considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tienen una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca

ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Ouchi considera firmemente que un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez..., entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización (como ocurre en la teoría Z), la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada.

Principios Fundamentales De La Teoría Z Ouchi:

- Confianza
- Atención a las relaciones humanas
- Relaciones sociales estrechas

Ouchi identificó los siguientes trece pasos que permiten transformar la organización en una empresa Z:

1. Comprender primeramente el Tipo Z de organización y el papel que han de jugar los participantes en la transformación.
2. Reevaluar la filosofía establecida en la organización a punto de transformarse.
3. Definir la nueva filosofía a implementar y hacer partícipe a la directiva de la nueva dirección a tomar.
4. Comenzar la implementación creando las estructuras y los incentivos.
5. Desarrollar los lazos personales entre los participantes de la nueva organización.
6. Re-evaluar el progreso hasta este punto.
7. Participar al sindicato en el proceso.
8. Estabilizar el número y categorías de empleados.
9. Establecer el sistema (lento) de evaluación y promoción de los trabajadores.
10. Ampliar y generalizar las carreras de los trabajadores.
11. Implementación final hasta este punto.
12. Promover la participación y dedicación de los trabajadores a la organización.
13. Promover la dedicación totalmente envolvente entre los empleados. Esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar de estos.

Trabajar en equipo, compartir los mismos objetivos, disfrutar lo que se hace y la satisfacción por la tarea cumplida son características de la cultura Z que abren las posibilidades de mejorar el rendimiento en el trabajo

Se ha dicho mucho de la cultura Z y de las empresas japonesas, pero también se ha visto cómo puede afectar la vida de una persona el paternalismo que conlleva la implementación de una cultura Z, en Japón las personas caen en serias depresiones cuando pierden sus trabajos y culturalmente son rechazadas las personas desempleadas. Nada es bueno si se lleva al extremo y esta teoría tiene unos aspectos positivos y otros que no lo son tanto, cada quien juzgará

➤ **Teoría W**

A estas tres teorías se le agregó ahora la cuarta teoría, la Teoría W. El líder que sigue la Teoría W cree que a la gente le gusta que la dejen sola y son más productivos cuando de les concede la autonomía necesaria para que trabajen independientemente.

El papel del líder es el de observar las actividades de los trabajadores guardando la distancia, analizar el proceso y hacer proyecciones. Usando métodos objetivos o hasta científicos el líder debe documentar el pasado, analizar el presente y hacer predicciones para el futuro. Si el grupo de trabajo que está bajo su responsabilidad comienza a tomar una dirección que probablemente terminará en un desastre, el gerente debe tomar acciones para ayudar a cambiar la situación por medio de modificaciones en los criterios usados, metas o normas que el grupo está usando.

Es responsabilidad del líder asegurarse del sistema de valores del equipo y que sus aspiraciones estén de acuerdo con aquellas de la alta dirección de la administración. El individuo promedio quiere libertad y paz para ser reflexivo, creativo y capaz de sumergirse en los trabajos que le fueron asignados. Aunque diferentes personas tienen diferentes capacidades para controlar la extensión del tiempo esta extensión es demasiado corta para utilizar totalmente las capacidades creativas de los trabajadores.

Las teorías X, Y, Z y W también corresponden con el triángulo de Maslow de las necesidades humanas. La Teoría X se relaciona con las necesidades fisiológicas y de seguridad. La Teoría Y recompensa con la participación en grupos y la Teoría Z con proveer aprecio y estima. Pero la Teoría W es la más conductiva hacia la autorrealización.

Existe un tiempo y un lugar para cada uno de estos cuatro tipos de administración. Una organización militar sería muy ineficiente e ineficaz si tiene que operar democráticamente. En

emergencias, las decisiones que se tomen ponen en riesgo muchas vidas y además son incómodas de tomar. Los soldados necesitan superar su renuencia natural a actuar y realizar tales operaciones. Una armada unida peleando bajo las órdenes de una sola persona se puede mover más rápido que la de un grupo de individuos decidiendo democráticamente cómo pelear en la batalla.

Estos son algunos de las teorías y pensamientos más importantes y mas comunes que pueden influir en los equipos de trabajo, no debemos olvidar que existen un sin número de modelos y pensamientos administrativos que no se mencionan en esta tesis, ya que sería muy desgastante o aburrido, tomé las mas representativas y aquellas con las que me identifico, ya que cada persona es libre de escoger un modelo o pensamiento según sus aptitudes, características y educación.

Para poder poner en práctica estos pensamientos, alguien debe hacerse cargo de esa tarea, ya que no basta saberlas, hay que saberlas aplicar, es por esto que el papel del líder toma un papel fundamental, ya que de el dependerá en gran parte el funcionamiento y éxito de la aplicación de dichos modelos. En el siguiente capítulo analizaremos mas detalladamente el rol de líder, trataremos de encontrar el modelo de líder mas adecuado para trabajar en equipo. <sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) Fecha de consulta 12-Feb-05

### **CAPITULO 3: IMPORTANCIA DEL LÍDER EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.**

En los capítulos anteriores hemos definido varios conceptos que pueden ser útiles al momento de trabajar en equipo, pero a veces no basta saberlos, hay que saber aplicarlos, es aquí donde entra la importancia del líder, ya que éste será el responsable de llevar a la conclusión de los objetivos planteados por el equipo.

A lo largo de la historia han surgido grandes personajes, que han sido capaces de lograr cosas impensables, como Napoleón Bonaparte al conquistar media Europa, su mérito consistió en reorganizar y disciplinar a un ejército mal dotado, dándole la coherencia y la rapidez de acción necesarias para llevar siempre la iniciativa y saber cómo y cuándo tenía que actuar en el campo de batalla. El calificativo que tan frecuentemente se le ha aplicado de genio de la guerra no constituye ninguna exageración si se tiene en cuenta la facilidad con la que venció a sus enemigos en catorce batallas consecutivas. Las notas al margen con las que frecuentemente comentaba algunos de los pasajes de lo que estaba leyendo, revelan una atención especial hacia los sentimientos que inclinaban a los hombres a la búsqueda de la felicidad, del amor, o de la crueldad.

En pocas ocasiones la memoria colectiva de los pueblos muestra tamaño acuerdo a la hora de juzgar el papel histórico de un personaje como en el caso de Adolfo Hitler, su figura se asimila a la de un dictador asesino responsable de la muerte de millones de personas y encarnación de los más bajos y deplorables instintos humanos, sin embargo este personaje fue capaz de mover a toda una nación hacia sus objetivos, en especial el demostrar la superioridad de la raza alemana. En contraste Gandhi Mohandas Karamchad, una de las personalidades más importantes y trascendentes del siglo XX, permanece en la memoria de la humanidad por lograr la Independencia de su país con una resistencia pacífica. Denominado "el Mahatma", alma grande, tímido, retraído, característica que no abandonaría a lo largo de su vida, sin embargo capaz de mover a un pueblo en busca de un sueño, su libertad. Llego a ser tan grande el amor que tenía el Mahatma Gandhi por el pueblo, que a un simple llamado de él, la población hacia lo que le indicase el maestro. Mayor muestra de lealtad no se ha visto en los últimos tiempos, hasta el punto de que ha sido comparado con el mismo Jesucristo.<sup>1</sup>

Podríamos seguir nombrando a un sin número de personajes, pero con los anteriores podemos notar como cada uno de ellos tiene su propia personalidad, cada uno con rasgos muy particulares han sido capaces de mover masas y ser recordados a través de la historia, podrían parecer

---

<sup>1</sup> [www.artehistoria.com](http://www.artehistoria.com) Fecha de consulta 15-Abr-04

antagónicos, polos opuestos, pero a final de cuentas los tres han sido líderes de diferente forma. En el desarrollo de este capítulo veremos como a pesar de sus diferencia muy marcadas comparten características que los han llevado a ser símbolos de sus respectivas naciones.

Pero antes de continuar definamos el termino de liderazgo, ¿Qué es ser líder?, ¿Basta con mandar a la gente?, ¿El líder nace o se hace?, ¿Cuál es el liderazgo mas efectivo?

## **1. DEFINICION DE LÍDERAZGO.**

**Liderazgo:** Es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

“**Liderazgo** es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”

¿Por qué decimos que es un arte el liderazgo?, recordemos que arte es simplemente una destreza aprendida o adquirida, es por ello que al liderazgo lo podemos concebir como un arte, como una serie de destrezas que cualquiera puede aprender y desarrollar si une al deseo apropiado las acciones apropiadas, ya que liderar es influenciar a otros. Desgraciadamente, muchos de los que ocupan puestos de liderazgo lo rehuyen, cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas, el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración, la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublíderadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

## **2. CARACTERISTICAS DE UN LÍDER**

El ser líder no significa tener poder y ser obedecido por todos, debemos entender que existe una diferencia entre el poder que se confiere al líder y la autoridad que este gane ante los miembros de su equipo. Definiré estos dos conceptos:

➤ Diferencia entre poder y autoridad

En el comienzo de la historia en las civilizaciones existía un concepto de autoridad distinto, en el cual el líder era concebido como una persona superior al resto de los miembros de su entorno, con dones especiales, estaba rodeado por una aura mágico-religiosa. Se consideraba que estos dones o poderes especiales se transmitían de generación en generación y que eran otorgados por los dioses (líder nato). Como una consecuencia se buscó también la forma de crear nuevos líderes, principalmente a través de la transmisión de conocimientos y habilidades. En la actualidad, la psicología ha tratado de fundamentar esta perspectiva a través del vínculo psicológico que se establece con nuestro padre.

Estudios psicológicos recientes, se refieren que lo que se busca en el líder es esa seguridad que solo la proporciona el emblema paterno. Y todo esto ¿por qué?; porque siempre vemos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, y es así como en nuestra mente reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por consiguiente, personas más capaces y hasta más inteligentes que nosotros mismos. Los individuos a quienes se le consideren superiormente dotados serán catalogados por todos como líderes potenciales. Mucho ha sido el tiempo en el que se ha pretendido establecer las características, rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, aun no se ha logrado establecer una verdadera norma al respecto. La enorme cantidad de listados que existen lo que verdaderamente reflejan, son los valores que deben prevalecer respecto a cual debería ser la imagen del líder ideal.

Actualmente los estudios sobre el liderazgo nos dicen que estas habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, estableciendo que los líderes son en mayor grado: más brillantes, ofrecen mejores criterios, interactúan más con el ambiente, trabajan bien bajo presión, toman las mejores decisiones, tienden a tomar el control y el mando, pero sobre todo se sienten seguros de si mismos.

Entonces podemos decir que **poder** es la capacidad de forzar u obligar a alguien, para que éste, aunque preferiría no hacer las cosas, haga la voluntad del que tiene poder, un ejemplo muy típico es; "o terminas tú tarea o no sales a jugar", "o lo haces o te hecho a la calle", etc., mientras que la autoridad es conseguir que la gente haga voluntariamente lo que se le asigna debido a la influencia del líder, esta se gana, a diferencia del poder que se adquiere al estar en algunos puestos. El poder se define como una capacidad, mientras que la autoridad como un arte, ejercer el poder no exige inteligencia ni valor, en cambio el conseguir tener autoridad sobre la gente requiere una serie de destrezas especiales. El poder se puede comprar y vender, se puede dar y quitar. La **autoridad** tiene que ver con lo que se es como persona, con el carácter y con la influencia que se ha ido forjado sobre la gente. Muchas veces se puede tener poder, pero no

autoridad, cuantas veces nos encontramos con gerentes o jefes de departamento a los cuales sus subordinados no obedecen, como colegialmente se dice se les suben a las barbas, o caso contrario, empleados que no ocupan puestos importantes pero sin embargo tienen autoridad sobre sus compañeros y miembros de equipo. Un ejemplo muy claro, los padres con los hijos, cuando son pequeños se les puede mandar, ya que se goza de cierto poder sobre ellos, pero conforme pasa el tiempo, el niño va creciendo y llegará el tiempo en que este se defenderá, por lo que hubiera sido mejor inculcar autoridad sobre él, ya que el poder se da y la autoridad se gana, una gran diferencia, el poder desgasta las relaciones, no debemos olvidar esto.

Por todo lo anterior podemos concluir que es mejor tener autoridad en un equipo de trabajo que poder, ya que los demás miembros al realizar sus tareas las harán voluntariamente y de la mejor manera posible, el poder desgasta las relaciones, lo que muchas veces llamamos rebeldía, responde en muchos casos al hecho de que han estado demasiado tiempo sometidos al poder.

Aunque hay ocasiones en que uno tiene que ejercer poder, cuando no queda más remedio el líder debe dejar claro por qué se ha visto obligado a ello. Si hay que recurrir al ejercicio del poder es porque ha fallado nuestra autoridad, o peor aún, puede que, nunca tuvimos ninguna autoridad.

El liderazgo consiste en conseguir que la gente haga una serie de cosas. Cuando trabajamos con gente, cuando queremos conseguir que la gente haga cosas, nos encontramos siempre con dos dinámicas: la tarea y las relaciones humanas. Si nos centramos sólo en la tarea y no en las relaciones humanas, nos encontramos con cambios permanentes de personal, rebeldía, falta de calidad, bajo nivel de compromiso, bajo nivel de confianza y otros síntomas igualmente indeseables. La clave del liderazgo es llevar a cabo las tareas asignadas fomentando las relaciones humanas. Escuchar es una de las capacidades más importantes que un líder puede decidir desarrollar, la gente que asciende hoy en día a puestos de liderazgo, llega a ellos por sus capacidades técnicas o relacionadas con el trabajo, en cambio los grandes líderes de verdad poseen el arte de construir relaciones que funcionen, le dan una especial importancia a lo que piensan y sienten los que lo rodean. El ser tratados con dignidad y respeto, el ser capaces de contribuir al éxito de la empresa, el sentirse parte de ella, siempre aparecen por encima del dinero, a parte de que esto va dando confianza entre los miembros del equipo, ya que sin confianza es difícil, por no decir imposible, mantener una buena relación. La confianza es lo que permite cimentar los distintos elementos de una relación.

El líder al hacerse cargo de un equipo de trabajo, debe estar consciente de que tendrá que luchar con diferentes tipos de paradigmas dependiendo las vivencias y el criterio que se hayan ido formando cada miembro con respecto a sus experiencias, los paradigmas son sencillamente patrones psicológicos, modelos, mapas que nos valen para no perder el rumbo de la vida. Los

paradigmas pueden ser útiles si hacemos un uso apropiado de ellos, pero también pueden ser peligrosos, si los consideramos verdaderamente inmutables o que valen para todo, aferrarse a paradigmas obsoletos puede paralizarnos mientras el mundo avanza. Muchas veces no vemos el mundo tal y como es, sino lo vemos tal y como somos nosotros, lo que puede afectar nuestras relaciones con los demás,

¿Cuántas personas hoy en día siguen trabajando con métodos antiguos y muchas veces obsoletos, por miedo a cambiar de paradigmas?, imaginemos un administrador que no sabe ocupar la computadora, que todavía hace sus reportes a mano, o que sus presentaciones las hace en rotafolio, o cosas por el estilo, cuando sabiendo utilizar una computadora se ahorraría tanto tiempo y su eficiencia aumentaría, pero muchas veces tenemos miedo al cambio, no nos gusta arriesgar la estabilidad o el método de trabajo que nos ha funcionado por tanto tiempo, recordemos que estamos en una sociedad muy dinámica en la cual los cambios se dan a pasos agigantados y si no somos capaces de controlarlos y adelantarnos a ellos, nos quedaremos en el olvido y seremos poco competitivos, es por esto que hay que desechar los paradigmas que nos impiden crecer y experimentar cosas nuevas, la mejora continua es crucial tanto para las personas como para las organizaciones, porque nada en esta vida es permanente.

Debemos tener en cuenta que el líder debe identificar y satisfacer las necesidades de la gente, mas no que deba identificar y satisfacer sus deseos, hay una gran diferencia entre necesidades y deseos, la primera es un requisito físico o psicológico para el bienestar del ser humano buscando la estabilidad emocional, física, mental, económica, etc. Mientras que los deseos son simplemente un apetito, una apetencia que no se para a considerar consecuencias físicas o psicológicas, con o sin ellas estamos bien, por ejemplo, cuando tenemos hambre, nuestra necesidad es alimentarnos, pero si deseamos comer una hamburguesa con papas, la diferencia es clara, lo primordial es cubrir la necesidad del apetito sin importar con que, siempre y cuando sea algo nutritivo. Es por esto que el líder debe estar más atento a las necesidades de los miembros del equipo que de sus deseos.

Ya hemos visto en términos generales lo que se espera de un líder, lo que es y como debe desarrollarse, pero tratemos de definir un modelo mas adecuado para dirigir un equipo de trabajo.

Hemos dicho que el liderazgo que perdura en el tiempo debe estar fundado en la influencia o autoridad. La autoridad siempre se funda en el servicio, o en el sacrificio por aquellos que dirigimos y que a su vez consiste en la identificación y satisfacción de sus legítimas necesidades. Pero ¿en qué se fundan el servicio y el sacrificio? La respuesta es simple en el "amor", no visto desde el punto de vista tradicionalista, o sea, como un sentimiento, sino más bien cuando hablo de amor, me estoy refiriendo a un verbo que describe un cierto comportamiento y no a un sustantivo que describe sentimientos.

El amor siempre se funda en la voluntad, de nada nos sirve tener buenas intenciones si no van seguidas de acciones, ¿cuántas veces hemos escuchado? Mis empleados son mi capital más valioso, pero las acciones demuestran lo contrario, las verdaderas diferencias solo se aprecian en los actos. El verdadero liderazgo es difícil y requiere mucho esfuerzo, poco valen nuestras intenciones si no van acompañadas de acciones consecuentes, no basta tener la intención de pagarle a nuestros empleados, si no lo acompañamos de un cheque o efectivo, ya que ellos no viven, ni comen, ni se visten, etc., de intenciones. Cuando logramos conjugar las intenciones más las acciones nos da por resultados la voluntad, solo cuando nuestras acciones son consecuentes con nuestras intenciones nos convertimos en gente consecuente y en líderes consecuentes, este sería un modelo de liderazgo con autoridad.

El liderazgo empieza con la voluntad que es la única capacidad que, como seres humanos, tenemos para que nuestras acciones sean consecuentes con nuestras intenciones y para elegir nuestro comportamiento. Con la voluntad adecuada, podemos elegir amar, verbo que tiene que ver con identificar y satisfacer las legítimas necesidades, no los deseos, de aquellos a los que dirigimos. Al satisfacer las necesidades de los otros, estamos llamados, por definición, a servirles e incluso a sacrificarnos por ellos. Cuando servimos a los otros y nos sacrificamos por ellos, estamos forjando nuestra autoridad o influencia, y cuando forjamos nuestra autoridad sobre la gente, entonces es cuando nos ganamos el derecho a ser llamados líderes.

➤ **Definición de AMOR.**

Generalmente solo asociamos el amor con emociones agradables, pero ¿Qué es el amor? La definición de amor es bastante restringida y casi siempre implica emociones agradables, los griegos tenían distintas palabras para describir el polifacético fenómeno del amor:

1. EROS, de la cual deriva la palabra erótico y significa el sentimiento fundado en la atracción sexual.
2. STORGÉ, que es el afecto, especialmente el que se siente hacia los miembros de la familia o conocidos.
3. AGÁPE y su correspondiente verbo AGAPÁO, para describir un amor de tipo incondicional, fundado en el comportamiento con los demás, independientemente de sus méritos, es el amor de la acción deliberada.<sup>2</sup>

Para el modelo de líder que estamos manejando, la última definición es la que mejor se acopla a lo que tratamos de decir, el amar significa demostrarlo a través de acciones, de hechos, no basta

---

<sup>2</sup> La Paradoja. (2000) C. Hunter James. Ed. Empresa Activa

ponerse la camiseta de la organización, hay que sudarla, como la definición claramente nos lo da a entender es el comportamiento que tomamos hacia los demás, he cierto que no siempre se puede controlar los sentimientos hacia los demás, pero lo que si se puede controlar es el comportamiento.

Para poder entender un liderazgo basado en el amor, desglosemos este precepto; amor es: paciencia, afabilidad, humildad, respeto, generosidad, indulgencia, honradez y compromiso, a continuación tratemos de explicar estos conceptos:

✓ Paciencia: mostrar dominio de uno mismo. El líder debe dar un ejemplo de comportamiento, si el líder se pone a gritar o muestra cualquier otra forma de falta de dominio de sí mismo, está claro que no se puede esperar que el equipo se controle o se comporte con responsabilidad. El líder tiene la responsabilidad de exigir responsabilidad a su gente, hay muchas formas de respetar la dignidad de la gente sin pasar por alto sus deficiencias.

Como líderes, su trabajo consiste en señalar cualquier desajuste que pueda darse entre el estándar establecido y el trabajo realizado, pero no hay por qué darle un aspecto emocional. La palabra disciplina viene de la misma raíz que discípulo y significa enseñar o entrenar. El objetivo de cualquier acción disciplinaria puede ser progresiva: primer aviso, segundo aviso, y finalmente “no estas ya en el equipo”, algo difícil pero muchas veces necesario para el bienestar del equipo.

✓ Afabilidad: prestar atención, apreciar, animar. La afabilidad tiene que ver con cómo actuamos, no con cómo sentimos. Por mencionar un ejemplo hablemos del Efecto Hawthorne, esta investigación se llevó a cabo en Harvard, por Elton Mayo, quien quiso demostrar en una fábrica de Western Union en Hawthorn, Nueva Jersey, que existía una relación directa entre la mejora de la productividad y la mejora de las condiciones ambientales de los trabajadores. Uno de los experimentos consistía simplemente en aumentar la iluminación en el interior de la planta: se registró de inmediato un aumento en la productividad. Continuando con el estudio sobre condiciones ambientales de los trabajadores, en la etapa siguiente los investigadores disminuyeron la iluminación, para no mezclar variables, dando como resultado un nuevo aumento en la productividad.

Podemos concluir que lo que provoca el aumento de la productividad no tenía que ver con la intensidad de la iluminación, sino con el hecho de que hubiera alguien que estuviera pendiente de los trabajadores. Este fenómeno se llamó a partir de entonces el Efecto Hawthorne. Lo importante de esto es prestar atención a la gente, escuchar activamente a los miembros del equipo. Muchas personas piensan de forma equivocada, que escuchar es un proceso pasivo que consistente en estar silencioso mientras el otro habla. Puede incluso confundirse que sabemos escuchar, pero

con frecuencia, nos estamos limitando a escuchar selectivamente, haciendo juicios sobre lo que se está diciendo y pensando en como dar por terminada la conversación o en cómo llevar la conversación por otros rumbos que nos parecen mas interesantes.

Una escucha activa consiste en tratar de ver las cosas como el que habla las ve, y tratar de sentir las cosas como el que habla las siente. Esta identificación con el que habla tiene que ver con la empatía y requiere un esfuerzo más que considerable. La escucha activa requiere un disciplinado esfuerzo para silenciar todas esas conversaciones interna que traemos mientras tratamos de escuchar a otro ser humano.

El hecho de hacer todo lo posible por apartar cualquier distracción, incluidas las mentales, transmite un mensaje con mucha fuerza al que está hablando: que realmente te importa lo que dice, que ella/él es una persona importante. Escuchar es probablemente la mejor forma que tenemos de prestar atención a los demás en la vida cotidiana, e implica cuánto les valoramos, ya que en lo más hondo de la personalidad humana existe la necesidad de ser apreciado.

La afabilidad, uno de los actos de amor, puede expresarse independientemente de los sentimientos que uno tenga. Una vez más, el amor no es lo que uno siente por los demás, es más bien cómo se porta uno con los demás. Es importante elogiar a la gente, felicitarles cuando hacen algo bien, en vez de estar siempre mirando a ver si pillamos a la gente haciendo algo mal, debemos recordar que las felicitaciones son en público, esto para reforzar y estimular a los demás a trabajar mejor, en cambio las llamadas de atención y reprimendas son a solas, no se trata de poner en evidencia a los miembros del equipo, ya que si regañamos a alguien en público, esto tendrá como consecuencia un desgaste de las relaciones y cierto miedo de los demás miembros del equipo. Recibir elogios es una necesidad humana legítima y es esencial para que las relaciones humanas funcionen, hay que reforzar un comportamiento específico porque el refuerzo produce repetición.

Cuando regañamos a alguien públicamente, obviamente le estamos poniendo en evidencia ante sus semejantes y esto supone un serio problema, cuando se humilla a alguien se esta poniendo en riesgo las relaciones personales con todos los que están presentes, porque es muy desagradable asistir a una reprimenda pública y porque los demás se preguntan ¿cuándo me tocará a mí?, esto crea un ambiente de incertidumbre poniendo en riesgo la confianza que tenían sobre el líder

El mismo principio funciona cuando felicitamos, apreciamos y reconocemos públicamente a la gente. No sólo reforzamos la confianza de la persona a la que le reconocemos, sino también a los que presencian el hecho, recordemos que todo el mundo mira siempre lo que hace el líder.

Todos tenemos tendencia a ser especialmente sensibles, por mucho que aparentemos mucha calma. La gente de poder se siente por lo general amenazada por la gente de autoridad, lo cual quiere decir que la situación puede llegar a ser molesta, puede incluso costarnos el trabajo. Como líderes podemos crear la fricción necesaria, pero que la gente cambie depende de una elección que no esta en nuestras manos. Lo que podemos hacer es proporcionar el ambiente adecuado y la presión necesaria de forma que la gente pueda elegir cambiar y crecer. Por poner un ejemplo sencillo, ¿Cómo se consigue que toda la gente sea siempre tan entusiasta?, pues muy fácil. Se elimina a los que no lo son. (Lou Holtz)

✓ Humildad: ser auténtico, sin pretensiones, no ser arrogante ni jactancioso. El líder debe ser autentico, debe tener la capacidad para ser el mismo ante la gente, no debe ser vanidoso, pedante o creerse autosuficiente. Los egos realmente entorpecen y pueden levantar murallas entre la gente. Los sabelotodos y los líderes arrogantes consiguen aburrir a mucha gente. Esta arrogancia es también una pretensión poco honesta porque no hay nadie que lo sepa o lo controle todo, la humildad no es hacerse menos, sino pensar menos en uno mismo. La mentira del individualismo tan común, crea la ilusión de que no somos, ni debemos ser dependientes de los demás.

La humildad no es más que el conocimiento verdadero de uno mismo y de nuestras limitaciones, aquellos que se ven como realmente son en verdad sólo pueden ser humildes. La humildad consiste en ser uno mismo, en ser autentico con la gente y en desechar las falsas máscaras.

✓ Respeto: tratar a los demás como si fuera gente importante. Los líderes tienen que decidir si están o no dispuestos a dar lo mejor de sí mismos por aquellos a los que dirigen, el respeto es algo uno tiene que ganarse.

El líder tiene interés personal en el éxito de aquellos a los que dirige, ya que parte de su compromiso es ayudarles a conseguirlo. Si queremos que el líder sea tratado con respeto tiene que brindarlo a todos aquellos que lo rodean.

Todo lo que hace un líder constituye un mensaje, por ejemplo el llegar tarde es un comportamiento muy poco respetuoso y además crea hábito. Muchas veces nos es muy fácil llegar a las reuniones cinco o diez minutos tarde disculpandonos por el retraso, pero estamos demostrando que no nos importa lo que tuvieron que hacer o dejar de hacer los demás con tal de llegar a la hora pactada, es una falta de respeto hacer perder el tiempo a otras personas ya que no nos gustaría que nos lo hicieran perder a nosotros. Es por esto que debemos respetar su tiempo, su pensar, sus espacios, etc., de los demás miembros del equipo para no crear fricciones con el tiempo.

✓ Generosidad: es satisfacer las necesidades de los demás, incluso antes que las propias. Lo opuesto a generosidad es egoísmo, que significa: mis necesidades primero.

La generosidad consiste en satisfacer las necesidades de los demás, aunque eso signifique sacrificar las propias necesidades y deseos. Esto podría ser también una espléndida definición de liderazgo: satisfacer las necesidades de los demás antes que las de uno. Si proveemos a la gente legítimamente de lo que requiere para su bienestar mental o físico, no creo que tengamos que preocuparnos por si los estamos echando a perder, ya que estamos hablando de necesidades no de deseos, de ser un servidor, no un esclavo.

✓ Indulgencia: no guardar rencor al que nos perjudica, esto no significa que tengamos que aparentar que lo que no está bien no ha sucedido, o no enfrentarnos a ello cuando sucede. Debemos practicar un comportamiento positivo hacia los demás, no un comportamiento pasivo, o un comportamiento agresivo que viole los derechos de otro. El comportamiento positivo consiste en ser abierto, honrado y directo con los demás, pero siempre de forma respetuosa. El comportamiento indulgente consiste en enfrentarse a las situaciones según surgen de modo positivo y en desprenderse de cualquier resquicio de rencor. Si en el papel de líder no se es capaz de desprenderse del rencor, se acabara por consumirse y perdiendo eficacia.

✓ Honradez: estar libre de engaños, es la cualidad que mas gente pone en la cabeza de la lista de cualidades que esperan de un líder, la confianza, cimentada sobre la honradez, es el cemento que mantiene las relaciones humanas. La honradez implica ayudar a la gente a tener perspectivas claras, hacerles responsables, estar dispuestos a dar tanto las buenas como las mala noticias, informarles sobre los resultados de su trabajo, ser consecuentes, tener reacciones previsibles y ser justo.

✓ Compromiso: atenerse a las elecciones que uno hace, es probablemente al comportamiento más importante de todos. Desgraciadamente, compromiso no es una palabra muy popular hoy en día, es una palabra que pesa, cada que se nos habla de compromiso es como si nos pusieran una losa de piedra muy pesada que a la larga nos acaba aplastando.

El verdadero compromiso es una visión del desarrollo personal y del desarrollo del equipo junto con una mejora continua. El líder comprometido está consagrado a un desarrollo integral de su persona y a una mejora continua, se compromete a ser el mejor líder que puede llegar a ser, el que a la gente a la que dirige merece. Es también una pasión por la gente y por el equipo, por presionarles para que lleguen a ser tan buenos como les sea posible. No debemos nunca atrevernos a pedirle a la gente que dirigimos que sea lo mejor posible, que se esfuercen por mejorar siempre, si nosotros mismos no estamos dispuestos a crecer y a llegar a ser lo mejor

posible. Esto requiere compromiso, pasión y una visión por parte del líder de hacia dónde va con su equipo.

Cuando de verdad se tiene en mente el ser líder, debemos tener en cuenta que no es nada fácil, si decidimos amar, dar lo mejor de nosotros mismos por los otros, eso requiere paciencia, humildad, afabilidad, respeto, generosidad, indulgencia, honradez y sobre todo compromiso. Servir a los otros y sacrificarse por ellos exige estos comportamientos, puede que tengamos que sacrificar nuestro ego o incluso nuestro mal humor en determinadas ocasiones. Puede que tengamos ganas de echarle bronca a alguien, en vez de tener una actitud positiva con él. Tendremos que sacrificarnos amando y dando lo mejor de nosotros mismos por la gente que a lo mejor ni siquiera nos agrada.

Cuando amamos a los demás dando lo mejor de nosotros mismos, tenemos que servir y sacrificarnos por ellos y cuando ya nos hemos forjado esa autoridad con la gente es cuando merecemos ser llamados líderes.

La manipulación es, por definición, influenciar a la gente en beneficio personal, mientras que en el modelo de liderazgo es el influenciar a la gente para beneficio mutuo, si de verdad estoy identificando y satisfaciendo las legítimas necesidades de aquellos a los que sirvo y dirijo, estos tienen, por fuerza, que beneficiarse también de esta influencia, en tanto les sirva adecuadamente.

Nuestro verdadero carácter de líder se revela cuando tenemos que dar lo mejor de nosotros mismos por los que nos son antipáticos, cuando nos vemos en encrucijada y tenemos que amar a personas que no son precisamente de nuestro agrado. El liderazgo se funda en la autoridad o influencia, que a su vez se funda en el servicio y el sacrificio, que a su vez se funda en el amor, cuando se liderea con autoridad, se esta llamado a dar lo mejor de si mismo, a amar, a servir e incluso a sacrificarse por los demás. Una vez más, el amor no consiste en lo que se siente por los demás, sino en lo que se hace por ellos.

Es muy importante crear un entorno sano para que pueda haber un crecimiento, especialmente en los seres humanos, muchos líderes que no han sabido ser pacientes y han abandonado la tarea antes de que los frutos puedan darse, en cambio hay muchos que quieren y esperan unos resultados rápidos, pero los resultados solo llegan cuando es su momento.

La necesidad de surgimiento del líder en el equipo se hace más evidente y real cuando los objetivos del grupo se hacen más amplios y más complejos. Muchos creen en la existencia líderes natos, pero hoy se fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

Aunque el liderazgo es fácil de explicar, no es fácil de ejercer. El liderazgo trata, en primer lugar, de comportamiento, y en segundo, habilidades. Los buenos líderes son seguidos principalmente porque la gente cree en ellos y los respeta, no por sus habilidades. El liderazgo es distinto a la gerencia. La gerencia depende más de la planificación, y de las habilidades organizacionales y de comunicación.

El liderazgo se puede ejercer con estilos diferentes. Algunos líderes tienen un estilo que es el correcto para ciertas situaciones, pero el incorrecto para otras, cómo líder, su principal prioridad es lograr que se haga el trabajo cualquiera que este sea, debe conocerse a sí mismo, conocer sus propias fortalezas y debilidades, para poder construir un mejor equipo de trabajo, cuidando a la gente y la comunicación así como las relaciones entre ellos. Debe seleccionar gente capaz y ayudarla a desarrollarse mediante entrenamiento y experiencia, particularmente acordando objetivos y responsabilidades que le sean de interés, apoyando siempre a aquellos que se esfuerzan por mejorar y por encarar tareas adicionales. Los buenos principios de liderazgo deben bajar en cascada por toda la organización. Esto significa que el líder de una gran organización, debe revisar que los procesos para administrar, comunicar y desarrollar a la gente estén en su lugar y funcionando adecuadamente.

Algunos líderes son muy “manos a la obra”; otros son más distanciados y dejan que su gente lo haga. En cualquier caso, su ejemplo es fundamental; la forma como trabaja y actúa será lo máximo que podrá esperar de su gente. Si se establecen estándares bajos, habrá bajos estándares de su gente y viceversa.

Las habilidades por sí solas no hacen a un líder, pero si el estilo y comportamiento. El liderazgo es principalmente asunto de comportamiento, especialmente el comportamiento ante otros. Las personas que se esfuerzan por las siguientes cosas, generalmente llegan a ser considerados y respetados como líderes por su gente:

- Integridad: el requisito más importante; sin el, cualquier otra cosa no tiene sentido.
- Ser muy maduro: nunca ponerse emocional con la gente; nada de gritar o vociferar, aún cuando se siente muy molesto.
- Líderear con ejemplo: ser siempre visto trabajando más fuerte y más determinadamente que cualquier otro.
- Ayudar en el camino a la gente cuando lo necesiten.
- Justicia: tratar a todos por igual y según sus méritos.
- Ser firme y claro al tratar con comportamientos malos o poco éticos.
- Escuchar y entender a la gente; mostrar que los entiende (esto no quiere decir que tiene que estar de acuerdo con todos, entender no es lo mismo que estar de acuerdo).

- Siempre aceptar la responsabilidad y culpa por los errores de su gente.
- Siempre dar crédito a su gente por los éxitos logrados.
- Respalda y apoyar a su gente.
- Ser contundente en sus decisiones, tratando de tomarlas en forma justa y equilibrada.
- Pedir opinión a los demás, pero mantenerse neutral y objetivo.
- Cuando se tenga que dar malas noticias o críticas, ser honesto pero sensible.
- Hacer lo que dice que hará – mantener sus promesas.
- Trabajar duro para convertirse en un experto en lo que hace técnicamente, y en entender las habilidades y limitaciones técnicas de los demás miembros.
- Estimular a la gente a crecer, aprender y a emprender tanto como quieran, a un paso que puedan manejar.
- Siempre acentuar positivamente (diga 'hazlo así' en lugar de 'no lo hagas así').
- Sonreír y estimular a los demás a ser felices y a disfrutar.
- Relajarse, y darle a los miembros el tiempo para conocerse y respetarse unos a otros.
- Tomar notas manteniendo buenos registros de todo.
- Administrar bien el tiempo y ayudar a los demás a hacerlo también.
- Involucrar a los miembros en las ideas, especialmente en lo relativo al manejo del cambio.
- Leer buenos libros, y aceptar consejos de los demás, para ayudar a desarrollar el propio entendimiento de uno mismo, y particularmente de las debilidades de los demás.
- Lograr las tareas y objetivos de la empresa, pero nunca a expensas de su integridad o de la confianza de su gente.

Entonces podemos decir que un líder debe ser auténtico, o sea la misma persona en cualquier circunstancia, sustentar los mismos valores cualquiera que sea el papel que desempeñe, debe ser siempre el mismo. Para lograr esto primeramente debe conocerse a si mismo para luego aprovechar sus cualidades y virtudes así como fortalecer sus deficiencias, la autenticidad proviene desde lo mas profundo de cada persona.

Muchas veces se piensa que por demostrar lo que se piensa o lo que se siente es signo de debilidad, pero en el tipo de liderazgo que estamos manejando esto lo conocemos como vulnerabilidad, lo cual implica tener mucha valentía. Ser vulnerable significa ser honrado con nuestros propios sentimientos en el contexto de nuestro trabajo, ser franco sobre nuestras dudas, temores y preocupaciones respecto a alguna idea o circunstancia, a la actuación de un compañero o nuestra propia actuación y ser capaz de admitir los errores de una forma abierta, en especial ante los miembros del equipo. Basta con decir simple y sencillamente “me equivoqué”, y decirlo de verdad, esto se traduce como una señal de consciencia y armonía. Esto exige mucho valor porque significa dejar de aferrarse a las viejas ideas de control, olvidar el espejismo de que podemos

controlar todo, nuestro poder o mejor dicho nuestra autoridad radica en comprender que no podemos controlar todo y que tenemos que depender de los demás.

La vulnerabilidad encierra un aspecto de empatía, de capacidad de ponernos en lugar de los demás, de ver el mundo o la situación desde el punto de otro. Esto para poder aceptar los puntos de vista de los demás, aunque debe quedar claro que aceptar no implica que accedamos o aprobemos las ideas de todos sin analizarlas, discutir las y enjuiciarlas críticamente; solo se trata de aceptar esas ideas como base válida de discusión y revisión y que nos centremos en las ideas en sí mismas y no en las personas que las presentan.

Un buen líder procura aprender del pasado, trabajando y viviendo el presente intensamente, pero sin perder de vista el futuro. Una de las funciones primordiales del líder es asegurarse de que sus empleados cuentan con los recursos y el ambiente necesario para su trabajo.

Concluyendo podemos decir que el liderazgo no es controlar a los demás, es más bien cuidar de ellos y ser un recurso útil para ellos, no es el ser jefe, sino estar presente en todo momento y construir un buen equipo de trabajo cimentado en la comunicación, el verdadero líder abandona el ego, pone su cuerpo, corazón y alma en el trabajo y servicio de los demás, pronuncia menos discursos para levantar la moral, se ocupa de crear un lugar donde todos puedan hacer un buen trabajo, donde encuentren sentido a su trabajo, en pocas palabras el liderazgo es una forma de vida basada en el amor vista como verbo no como un sentimiento.

### **3. EL LÍDERAZGO Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.**

El liderazgo es un proceso que implica no solo la capacidad de tomar decisiones, sino la habilidad de desarrollar una cierta estabilidad emocional. El éxito del liderazgo empresarial no se apoya solamente en la capacidad de tomar decisiones acertada en el momento oportuno. Implica muchas otras cosas desde el punto de vista emocional. El pretender ignorar las razones objetivas de negocios lleva al descalabro, ya que como bien dijo el filósofo Blas Pascal hace ya más de 300 años, el corazón tiene sus razones, que la razón no puede comprender. Por lo general se acepta que el manejo de las emociones es el resultado de las experiencias individuales, lo que se implica el ensayo y error que a veces conlleva a un enorme desgaste personal. Es por eso que es importante que el individuo desarrolle habilidades que le permitan entender e identificar sus emociones y las de los demás a fin de lograr una mayor estabilidad emocional.

Lo anterior nos lleva a la consideración concepto de inteligencia emocional, útil para explicar y enfrentar las exigencias de la vida cotidiana. Anteriormente las explicaciones del éxito se apoyaban en el concepto de inteligencia, entendiéndose ésta como aquel conjunto de habilidades intelectuales que le permiten al individuo conocer la realidad y resolver problemas. Posteriormente ante el hecho de que el cociente intelectual no es necesariamente un indicador de éxito profesional, se comienza a buscar respuestas en el mundo de las emociones.

Estudios realizados permiten identificar los componentes del coeficiente emocional: autoconfianza, autocontrol, persistencia, empatía y dominio de las relaciones. Los tres primeros indicadores, se refieren a la gestión de uno mismo y se relacionan con la motivación al logro; las dos últimas son competencias relativas a la afiliación y el poder social, siendo las más difíciles de desarrollar. La autoconciencia consiste en conocer las propias emociones. El autocontrol es la capacidad de cambiar o frenar emociones. La persistencia es la capacidad de estimularse ante situaciones adversas. Empatía es la capacidad de conocer a otras personas, intuir la condición emocional de los demás. Finalmente, dominio de las relaciones es la capacidad de ser oportuno ante diversas situaciones. (Esto lo tratamos mas a fondo en el capítulo anterior)

El liderazgo es una habilidad que se desarrolla en la medida en que el individuo cultiva la autoconfianza, el autocontrol y la perseverancia. Liderar implica empatía y capacidad de ilusionar a otros.

La inteligencia emocional se puede cultivar y contribuir al desarrollo de la capacidad de liderazgo del individuo. En este proceso, hay que aprender a hacer las cosas de forma diferente hasta encontrar la satisfacción en aquellas actividades en las que antes no se encontraba. Esto lleva a cultivar dos aspectos básicos del liderazgo: visión positiva y un equipo de trabajo comprometido con el logro. En la medida en que el individuo conoce mejor su propia dimensión emocional, tiene un mejor control de su vida. De igual manera comprende mejor a los otros y finalmente logra optimizar su inteligencia racional.

Dentro del mundo empresarial el desarrollo de habilidades relativas a la inteligencia emocional le da al individuo herramientas para mejorar su desempeño. Es el manejo inteligente de las emociones lo que eventualmente va a garantizarle el éxito dentro de la organización, ya que es lo que le va a facilitar la creatividad, motivación y seguridad.

#### **4. IMPORTANCIA DE LA “VISION” EN EL LÍDERAZGO**

La visión del líder debe concebirse como la unión de tres facetas relacionadas entre sí, pero distintas: la primera el propósito, que define la razón principal por la que el equipo esta en la organización, la segunda o sea la misión describe lo que el equipo hace para cumplir su propósito y por último tenemos los valores que tienen que ver con las relaciones personales, pero con una responsabilidad primordial y esencial del líder.

El líder sabe que las personas que trabajan dentro de un marco de buenos valores y que se comportan entre sí de acuerdo a esos valores pueden crear una comunidad de trabajo que será eficaz a largo plazo, que será productiva y adecuadamente eficiente y así, realizará la misión que cumplirá su propósito.

Muchos líderes creen que el desarrollo de una visión es una tarea sencilla, y que consiste en articular un manejo de creencias, para luego implementarlas. Sin embargo, algunos estudios sugieren que una visión es mas bien un proceso evolutivo que un evento singular; un proceso que requiere continua reflexión, acción y evaluación.

Mucha gente supone que una visión brota de la mente de un líder fuerte, imaginativo con energía y carisma para que de pronto comience en el equipo una gran transformación. Otros abogan por un proceso compartido en el cual todos son coautores. Sin embargo, ambos pensamientos pueden ser contraproducentes.

Hay muy buenas razones para involucrar a los miembros del equipo desde un principio, considerando que ellos son los primeros que deberán aplicar las ideas, pudiendo hacer esto mejor cuando están activamente envueltos en el desarrollo de la visión

#### **5. CAUSAS POR LAS QUE PUEDE FRACASAR EL LÍDERAZGO.**

Puede haber un sin número de causas por las que puede fallar el líder, debemos recordar que cada equipo, cada persona y sobre todo cada situación es diferente, pero a continuación mencionaremos las más comunes o que de alguna manera se pueden estandarizar, solo tengamos presente que pueden existir mas causas.

✓ INCAPACIDAD PARA ORGANIZAR DETALLES. Un liderazgo eficiente requiere capacidad para organizar y controlar los detalles. Ningún líder genuino está jamás demasiado ocupado para hacer cualquier cosa que se le pueda pedir en su condición de líder. Cuando un hombre, ya sea en calidad de líder o de asistente, admite que está demasiado ocupado para cambiar de planes, o para prestar atención a una emergencia, está admitiendo su incompetencia. El líder de éxito debe ser quien controle todos los detalles relacionados con su posición. Esto significa, por supuesto, que ha de adquirir el hábito de relegar los detalles a asistentes capaces. El mundo no paga a los hombres por lo que saben. Les pagan por lo que hacen, o impulsan a hacer a otros.

✓ TEMOR ANTE LA COMPETENCIA DE LOS SEGUIDORES. El líder que teme que uno de sus seguidores pueda ocupar su puesto está prácticamente condenado a ver cumplidos sus temores tarde o temprano. El líder capaz entrena a suplentes en quienes pueda delegar cualquiera de los detalles de su posición. Sólo de ese modo un líder puede multiplicarse y prepararse para estar en muchos lugares, y prestar atención a muchas cosas al mismo tiempo. Es una verdad eterna que los hombres reciben más paga por su habilidad para hacer que los demás trabajen, que lo que ganarían por su propio esfuerzo. Un líder eficiente puede, a través del conocimiento de su trabajo y del magnetismo de su personalidad, aumentar en gran medida la eficacia de los demás, e inducirlos a rendir más y mejores servicios que los que rendirían sin su ayuda.

✓ FALTA DE IMAGINACIÓN. Sin imaginación, el líder es incapaz de superar las emergencias, y de crear planes que le permitan guiar con eficacia a sus seguidores.

✓ EGOÍSMO. El líder que reclama todo el honor por el trabajo de sus seguidores está condenado a generar resentimientos. El verdadero líder no exige honor alguno. Le alegra ver que los honores, cuando los hay, son para sus seguidores, porque sabe que la mayoría de los hombres trabajarán con más entusiasmo por recomendaciones y reconocimientos, que sólo por dinero.

✓ DESLEALTAD. Quizá esta causa debería encabezar la lista. El líder que no sea leal con su organización y con su equipo, con quienes esta por encima de él y con quienes están por debajo, no podrá mantener mucho tiempo su liderazgo. La falta de lealtad es una de las principales causas de fracaso en todos los terrenos de la vida.

✓ ACENTUAR LA AUTORIDAD DEL LÍDERAZGO. El líder eficiente enseña mediante el estímulo y no intenta atemorizar a sus seguidores. El líder que trata de impresionar a sus seguidores con su autoridad entra en la categoría del liderazgo por la fuerza. Si un líder lo es de verdad, no necesitará anunciarlo, a no ser mediante su conducta, es decir, con su simpatía, comprensión y sentido de la justicia, y demostrando, además, que conoce su trabajo.

✓ **INSISTIR EN EL TÍTULO.** El líder competente no necesita títulos para obtener el respeto de sus seguidores. El hombre que insiste demasiado en su título, generalmente no tiene mucho más en qué apoyarse. Las puertas de la oficina de un verdadero líder permanecen abiertas para todos aquellos que deseen entrar, y su lugar de trabajo está tan libre de formalidad como de presunción.

Como mencionamos al inicio, muchos personajes históricos han tenido algunas de las características tratadas a lo largo de este capítulo, pero definir un modelo de liderazgo adecuado es difícil, ya que cada organización, cada entorno, cada circunstancia es distinta, pero podemos adaptar alguna que otra cualidad de las antes mencionadas.

En nuestro país es difícil hablar de liderazgo, ya que desgraciadamente nuestra cultura se centra más en el individualismo, generalmente no sabemos trabajar en equipo por lo que el concepto de líder o sea el servir a los demás es algo que no encaja en nuestro entorno, pero aun así podemos mencionar a uno que otro personaje que ha sido capaz de adoptar una postura de servicio hacia los demás con tal de lograr un objetivo.

¿Quién no conoce a Miguel Hidalgo?, que con sus cualidades fue capaz de transmitir la euforia y confianza, su liderazgo sin lugar a duda ha sido uno de los más recordados ya que fue capaz de organizar a un ejército constituido por mestizos e indios con el cual consiguió una serie de espectaculares triunfos, entre los que destaca la independencia de México.

En los últimos tiempos uno de los más recordados es José Doroteo Arango Arámbula, mejor conocido como Francisco Villa, una persona sin muchos estudios académicos, catalogado como un bandido por muchos pero con una personalidad muy propia y características natas de un líder. Tampoco era un político; porque su formación cultural tampoco se lo permitía, porque Villa era un hombre de orígenes sencillos, modestos, lejos de rebuscamiento cínico que en algunos otorga la inteligencia, el nivel intelectual, el dinero, el poder o todo ello junto.

Las experiencias aprendidas en los primeros meses de enfrentamientos con las fuerzas federales, la incuestionable obediencia y ciega fidelidad de sus muchachos, así como las penalidades que éstos se veían forzados a arrastrar, hicieron de Villa, con celeridad, un jefe prudente y un colega protector de los suyos, sin dejar de ser por ello un líder con avasalladora personalidad, valentía, arrojo y fiereza en los combates: un auténtico ejemplo para sus seguidores. Su liderazgo fue robusteciéndose cada vez más por la astucia con que supo emplearse frente al enemigo, la comprensión (y a veces tolerancia) para sus hombres y una extraña, sorprendente y especial sensibilidad que le permitía entender los sentimientos ajenos (empatía). En muchas ocasiones dio

muestras de sus más admirables virtudes en el campo de batalla al no arriesgar jamás la vida de sus compadres para obtener laureles personales, prefería retirarse a tiempo y no poner en peligro la vida de ninguno de sus hombres. Esa prudencia no deja de contradecir el modus operandi de un Villa improvisador y corajudo, que surgió prontamente y sin embargo no se le suele tener muy presente en función, los éxitos que su genialidad heterodoxa le proporcionaría en las batallas militares.<sup>3</sup>

Con este ejemplo podemos dar por hecho que si aprendemos a desarrollar ciertas cualidades podemos llegar a ser buenos líderes. Un líder efectivo no depende tanto de sus estudios o preparación académica, sino más bien de sus cualidades y algo que mencionamos en el capítulo anterior; la "Inteligencia emocional", aquella persona que sea capaz de controlar sus emociones y dirigirlos hacia objetivos concretos, tiene mucho más posibilidades de dirigir gente que aquellos que solo se basan en los clásicos preceptos con los que se manejaba al personal, estamos en un tiempo en el cual las personas buscan más el reconocimiento personal, poniendo por encima el estímulo económico, no es tarea fácil, pero si ponemos especial atención en los miembros y cualidades de la organización podemos llegar a ser magníficos dirigentes.

No es nada fácil poner en sincronía el pensar, el sentir, el decir y sobre todo el hacer, pero si queremos llegar a un liderazgo efectivo adaptable para la mayoría de las organizaciones tenemos que trabajar en cada uno de estos puntos, no podemos dejarnos llevar tan solo por los sentimientos, o decir una cosa pero hacer otra, mientras pensamos otra, tenemos que encontrar un equilibrio para que cada punto aporte el 25% que le corresponde y tener el 100% de efectividad. También es cierto que todas y cada una de las personas tiene características distintas, por lo que podrán desarrollar cada punto de forma distinta, algunos serán más emocionales, otros hablarán mucho pero actuarán poco, quizá otros trabajen más olvidando el pensar, pero toda esta diversidad es lo que va a lograr un buen trabajo de equipo, lo único que se necesita es esa persona que este dispuesta a cargar con tal responsabilidad no sin antes equilibrar el decir, hacer, pensar y sentir.

---

<sup>3</sup> [www.artehistoria.com](http://www.artehistoria.com) Fecha de consulta 15-Abr-04

## **CAPITULO 4: COMO FORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO ALTAMENTE EFECTIVO.**

A lo largo de esta tesis hemos revisado varios pensamientos y diversas teorías administrativas referentes al trabajo en equipo, pero como mencione anteriormente el plasmarlo en papel es fácil, el llevarlo a la práctica y que se obtengan resultados satisfactorios es sumamente difícil, no podemos tomar los modelos como simples recetas de cocina, ya que cada organización, se encuentra inmersa en una circunstancia muy particular al igual que los miembros que las forman.

Trabajo en Equipo no significa solamente “trabajar juntos”. Trabajo en Equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa de veras con los objetivos de la empresa. La adopción de la verdadera filosofía de trabajo en equipo en una organización, y de sus técnicas (que en administración son muy claras y específicas) puede atraer a la empresa éxitos en rendimiento personal y colectivo, que impulsen la productividad.

Cuando colaboramos en un equipo, no siempre se nos da la oportunidad de escoger a las personas que lo va a integrar, ni los tiempos o los objetivos. Debemos tomar en cuenta que el tiempo que tenemos para formar un equipo es muy reducido, se tiene que ir trabajando sobre la marcha en la integración de los miembros así como en el objetivo planteado. No todas las personas son iguales. Un principio básico de la filosofía del trabajo en equipo es que cada persona aporta al éxito y al rendimiento del equipo de acuerdo con su propia y particular habilidad.

En el tiempo de las cavernas, los hombres trabajaban en equipo, según los antropólogos. Si se tenía buenos ojos era el vigía que esperaba atisbar a la presa. Si el otro tenía buena puntería él era el que lanzaba la lanza. Si otro tenía buenas piernas, era el que perseguía al animal herido; otro lo cargaba; otro lo destazaba. En fin, cada uno aportada de acuerdo con su propia habilidad. Y todos, por igual, compartían los resultados: comerse al jabalí cazado.

En un equipo así es justamente cómo las cosas funcionan. El líder conoce la habilidad diferencial de cada uno, e impulsa esa habilidad. Justamente esa diversidad (no homogeneidad) es lo que hace grande y fuerte al equipo.

Lo primero en lo que debemos ocuparnos en un equipo de trabajo es el acoplamiento rápido y lograr un ambiente de trabajo agradable, dicho de otra forma lo que conocemos como romper el hielo, de aquí parte todo el concepto de equipo, ya que si desde un principio no somos capaces de

lograr una cohesión tal donde todos y cada uno se sienta comprometidos, entonces lo demás será mucho más difícil, debemos tomar en cuenta que entre mayor sea el compromiso, los resultados serán mejores.

- Primer paso: “Tener perfectamente claros la misión, objetivos y metas.”

La misión del equipo es de suma importancia, ya que esta va a ser nuestra guía hacia el éxito o fracaso, es por ello que debemos tenerla perfectamente clara, pues la mínima duda puede desviarnos del camino a seguir, el líder debe estar completamente convencido para transmitir ese entusiasmo y seguridad que el equipo necesitará, recordemos que la misión es la razón de ser del equipo, el motivo por el que fue formado, el objetivo y las metas nos servirán para evaluar el rumbo del equipo.

Como complemento de este concepto, la misión de las organizaciones muchas veces es larga, ambigua y nebulosa, el empleado no sabe cuál es ésta o no la entiende. Por eso es conveniente que cada equipo tenga su propia misión muy clara, que entienda cómo interviene en el éxito de la organización. Por ejemplo, la misión de un ejército puede ser ganar la guerra, pero la misión de una unidad de 20 hombres de ese ejército, puede ser “volar aquel puente” o “recuperar esa colina”. Eso es lo que llamamos “propósito común”.

Los objetivos de cada equipo deben ser exactos, específicos, medibles, cuantificables, retadores. El equipo debe saber con exactitud cuánto es lo que debe alcanzarse. Tiene que tener recursos de medición constante.

El líder debe recordar al equipo periódicamente cómo van, cuánto han logrado, cuánto les falta. Si los objetivos son ambiguos y el líder no lleva el “marcador”, lamentablemente la labor del equipo se vendrá a menos, el trabajo en equipo no es fácil de implantar en las organizaciones.

En el mundo occidental se nos ha enseñado a competir unos contra otros. Incluso los sistemas de incentivos se basan en la competencia dentro del mismo equipo, cuando en realidad lo que ocupamos es que todos “trabajemos juntos”.

Desde la escuela el niño está compitiendo contra el compañerito por la nota del examen. ¿Cuánto sacaste? Las investigaciones han demostrado más allá de cualquier duda que para lograr mayor productividad no sólo no hace falta la competencia, sino que más bien hace falta la ausencia de competencia. Hay que enseñar a la gente a confiar unos en otros y en disfrutar del éxito colectivo

del equipo, no de la luz propia y brillante de “mi estrella”. Hay que reforzar (premiar) a la gente que comienza a adoptar hábitos tendientes a la filosofía del trabajo en equipo.

Cuando trabajamos en un equipo debemos poner atención en el factor humano, ya que la aportación de cada uno es de suma importancia, cada persona tiene diferentes virtudes y aptitudes que unidas a la de los demás nos podrá llevar a la consecución de nuestro objetivo planteado, para que cada persona pueda desarrollar todo su potencial es recomendable estar en un ambiente en el cual se sienta cómodo y seguro, en el cual no le de pena expresar sus ideas.

Ahora bien, aunque no existe una regla sobre el número de personas que deben formar parte de ellos, su desempeño estará dado por su extensión. Así, el que su tamaño oscile entre dos y nueve miembros favorece una mejor y mayor interacción, coordinación, motivación, capacidad de respuesta ágil y reconocimiento a las aportaciones de cada uno de ellos. Sin embargo, en áreas como la investigación y desarrollo puede ampliarse a un rango entre 10 y 15 miembros.

Por otra parte, los equipos necesitan normas que orienten sus trabajos, las cuales funcionan a manera de guías o reglas a las que todos deben apegarse por el bienestar del equipo.

Administrar una fuerza de trabajo implica acciones como reclutar, capacitar, desarrollar, promover y utilizar plenamente individuos con antecedentes, creencias, capacidades y culturas diferentes. Es más que simplemente contratar minorías o personas de características particulares distintas.

La diversidad del trabajo en equipo promueve la creatividad y la innovación porque la gente con antecedentes distintos tiene una óptica diferente sobre un asunto y poseen una base de experiencia que cuando se maneja con versatilidad puede generar más ideas y alternativas de las que podrían aportar grupos homogéneos, toda vez que tienen mayor facilidad para desviarse de enfoques y prácticas tradicionales. La meta nos es tratar igual a todos, sino tratarlos como personas, reconocer que cada miembro tiene diferentes necesidades y que requiere elementos distintos para triunfar.

Al trabajar con personas debemos tomar en cuenta ciertos factores que pueden ser importantes en su desarrollo como son la motivación, el autoestima, la empatía y la comunicación.

- Segunda parte; “Se debe trabajar en la parte individual.”

Antes de emprender cualquier proyecto debemos empezar por trabajar en el aspecto individual de las personas, ya que entre mas y mejor se conozcan el margen de error disminuirá

considerablemente, pues hoy en día los mejores equipos no son los que cuentan con grandes conocimientos o estudios, sino aquellos que saben como manejar la inteligencia emocional y para esto debemos empezar por trabajar en lo personal, desarrollar todas y cada una de nuestras características así como las de los demás miembros, por ejemplo la empatía es considerada un fenómeno muy importante por diversas disciplinas como la psicología, pero en los equipos de trabajo juega un papel muy importante, ya que si un individuo logra deducir los pensamientos y sentimientos de otros, esto generara sentimientos de simpatía, comprensión y ternura.

Esta habilidad empleada con acierto, nos facilita el progreso de las relaciones entre dos o más personas, ya que situarse en el lugar de la otra persona, ayuda a comprender lo que esta siente y piensa en ese momento.

Ser empáticos no significa estar de acuerdo con el otro, ni tampoco implica dejar de lado nuestras propias decisiones. Podemos estar en completo desacuerdo con alguien, pero debemos tratar de respetar su posición, debemos aceptar sus propias creencias y motivaciones. Es de sabios recordar que los malos entendidos solo terminaran cuando las personas entiendan el punto de vista de los demás. Por ello debemos estar atentos en todo momento, pues no siempre lo que le funciona a una persona le funciona a otra. Ser empáticos es simplemente ser capaces de entender emocionalmente a las personas, lo cual es la clave del éxito en las relaciones interpersonales.

Las relaciones interpersonales constituyen uno de los factores más significativos dentro de la organización y son parte importante en los equipos de trabajo. Los fuertes vínculos que llegan a adquirirse mediante estas relaciones y sentimientos de fidelidad hacia la organización son factores que pueden influir en los equipos ya que generalmente estos crean sus propios procedimientos de operación, sus propios estándares de conducta y sus propias normas que los rigen, a fin de lograr la cohesión de equipo y aumentar la entrega de sus integrantes, es por esto que deben sentirse identificados con la filosofía organizacional para el mejor rendimiento de cada uno de sus miembros.

Como en todas partes pueden surgir problemas interpersonales, estos se dan cuando dos o más personas desarrollan pensamientos diferentes u opuestos, si los miembros del equipo viven en conflicto tendrán pérdidas de tiempo, recursos y energías enfrentándose y manteniendo un contacto mínimo o simulado. Por el contrario, cuando las relaciones son armoniosas y funcionales, el equipo tiene mayor probabilidad de alcanzar sus objetivos, así como las metas individuales

Por esto y mas es importante la empatía ya que si se carece de esta, las personas tienen dificultades para poder interpretar de manera correcta las emociones de los demás. No saben

escuchar, muchas veces son ineficientes, son sujetos fríos, son personas insensibles. Estos individuos dañan las emociones de quienes los rodean.

La empatía debe convertirse en una habilidad crucial para alcanzar la excelencia, pero como la mayoría de las habilidades, no basta con entender al otro, hay que demostrarlo, ya que la otra persona percibe que se le comprende cuando, física y psicológicamente le prestamos atención a sus mensajes y a sus gestos corporales (tensión, resistencia y aceptación), no evadimos los temas importantes que surgen durante nuestra conversación, manteniendo siempre la cordialidad, demostrándole que estamos dispuestos a conversar los temas que él considera importantes, le hacemos saber de manera afectiva que entendemos su mensaje, le concedemos especial atención a sus respuestas, no lo evaluamos, ni lo juzgamos, ni mucho menos lo descalificamos, lo comprendemos y nos ponemos siempre en su lugar, evaluando la situación desde su propia perspectiva.

En resumen podemos decir que no es otra cosa sino la habilidad para estar consciente de, reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás. En otras palabras, el ser empático es el ser capaces de "leer" emocionalmente a las personas. El conocerlas nos va a permitir conocer su nivel de autoestima, motivación, etc.

La empatía se enlaza con otras habilidades o capacidades de comportamiento importantes dentro de las cuales se incluye: calidad de interrelación, desarrollo moral, agresividad y altruismo. También incluye una respuesta emocional orientada hacia otra persona de acuerdo con la percepción y valoración del bienestar de ésta y una gama de sentimientos empáticos como se menciono anteriormente simpatía compasión y ternura.

Otro de los puntos que debemos tomar en cuenta es la autoestima, que se ha convertido en un concepto que juega un papel importante en la vida de las personas. La autoestima aumenta con los éxitos y disminuye con los fracasos. La satisfacción de sentirse bien con uno mismo proporciona bienestar psíquico y conlleva a un mejor desenvolvimiento de las relaciones sociales, porque se favorece el sentido de identidad.

Cuando se tiene autoestima, la persona se siente valiosa y capaz; es apta para asumir cualquier circunstancia de su vida (Auto-conocimiento y Auto-aceptación). No se trata solo de sentirse bien consigo mismo, se trata de ser una persona capaz de encariñarse con su propio proyecto de autorrealización

Nuestro nivel de autoestima puede ser alto o bajo, y consecuentemente cada uno incidirá en nuestra calidad de vida. A falta de una base de autoestima sólida, nos cuesta asumir riesgos y tomar las decisiones necesarias que nos permitirán vivir una vida productiva y gratificante. Un bajo

nivel de autoestima afecta adversamente nuestras relaciones familiares, amistosas y de pareja, nuestro desempeño personal y profesional, y lo más importante, nuestra sensación interna de bienestar. Mientras que un alto nivel de autoestima hace florecer un alto nivel de confianza en nuestras habilidades para resolver situaciones, y la asertividad necesarias para permitirnos llegar a ser todo lo que podemos ser. Un alto nivel de autoestima nos permite tener relaciones más funcionales, saludables y profundas, principalmente con nosotros mismos.

Tener autoestima elevada no significa ser egoísta o soberbio. Debemos apreciar la individualidad de cada quien de manera que podamos responderle a los demás de manera positiva y productiva. Tener autoestima elevada no le garantiza que tendrá el éxito asegurado pero si le ofrece la garantía de que se sentirá bien consigo mismo y con los demás.

Cuando en el hogar se cuestionan las habilidades y la inteligencia, o cuando constantemente se realizan comparaciones entre las personas. Todo esto da como resultado una persona incapaz de amarse a si mismo y por consecuencia es incapaz de amar a los demás. Este tipo de personas, presentan incapacidad para expresar sus sentimientos y emociones, no planifican su vida, la improvisan, descuidan su cuerpo, su imagen y su salud, celan a los amigos y a la pareja, maltratan a sus hijos, no logran comunicarse con ellos, se denigran frecuentemente, desarrollan falsas enfermedades (psicosomáticas), pierden el tiempo en acciones que no los benefician, desconocen sus propios talentos., son aburridos y resentidos, se creen superiores, actúan con indiferencia, son irrespetuosos con las demás personas, tienen necesidad de destacar, siempre llegan tarde y mienten, son personas conflictivas, que humillan y maltratan.

Para mejorar el nivel de autoestima no es nada fácil, mucho menos cuando nos toca interactuar con una persona de baja autoestima en un equipo de trabajo, no podemos cambiar la mentalidad de años con una simple capacitación de días o semanas, pero sin embargo es importante que se desarrolle en el plano individual para que esta persona pueda adaptarse rápidamente y dar lo mejor de si para contribuir a lograr el objetivo grupalmente planteado.

Para mejorar una baja autoestima, podemos tratar que los miembros del equipo entiendan que deben aceptarse tal cual son, tener siempre pensamientos positivos, resaltar sus cualidades, reforzar su autoconfianza, aceptar que todos somos importantes, aprender de los éxitos y de los fracasos, aprender que los demás no determinan su propio valor, solo ellos mismos quienes determinan su autoestima, tener la capacidad de enfrentar cualquier reto o desafío, porque todos tienen la capacidad como cualquier otro ser humano de pensar y lograr todo cuanto se proponga.

Mejorar la autoestima puede ser de gran importancia tanto en su vida personal, como en el funcionamiento del equipo, lo que buscamos con esto es que nuestros colaboradores sean mas

seguros, que se acepten como son para que reconozcan sus cualidades así como sus defectos, esto tendrá como consecuencia que cada miembro realice mejor cada una de sus actividades, pero sobre todo que realice lo que mejor le convenga con respecto a sus habilidades, si logramos esto, estaremos dando el primer paso para la consecución de un equipo de trabajo altamente efectivo, ya que primero debemos comenzar con el desarrollo personal para que después se vea reflejado en el trabajo colectivo.

Otro factor que influye de gran manera en el comportamiento y rendimiento de los miembros es la motivación. No puede haber una motivación alta sino se tiene una buena autoestima, por eso es de suma importancia tratar esta.

Para poder predecir el comportamiento de los miembros de un equipo el líder debe conocer cuales son los motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado.

La motivación se refiere, a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas. Una persona sabe que esta motivada cuando piensa, siente y actúa para lograr algo. La motivación se asocia a la idea de fuerza activa, impulsora, traducida como deseos.

Las motivaciones hacen diferentes a las personas, las necesidades varían de un individuo a otro, produciéndose distintos patrones de comportamiento, los valores sociales, las capacidades para alcanzar los objetivos son también diferentes. Las capacidades, los valores y necesidades varían en un mismo individuo a través del tiempo.

Para hablar de este tema, que mejor ejemplo que la pirámide de Abraham Maslow, en donde explica las motivaciones que el ser humano experimenta en diferentes etapas de su vida. La motivación humana es cíclica y esta orientada a las diferentes necesidades, ya sean fisiológicas, sociales y psicológicas.

Según Abraham Maslow las necesidades están jerarquizadas. Siguen un orden de cinco niveles distintos. Las más urgentes ocupan el primer lugar. Los restantes lugares se van alcanzando progresivamente como si de escalar una pirámide se tratara. Nunca se llega a la cima de un solo salto, solo paso a paso, nivel tras nivel.

No le podemos pedir a un miembro del equipo que este motivado si no tiene seguro un sueldo para cubrir sus necesidades básicas como alimentos, salud, ropa, habitación, etc, para que esta persona pueda rendir en un nivel óptimo debemos ir satisfaciendo sus motivaciones básicas al igual que estimulando las otras para que busque un mejor desarrollo personal y así poco a poco vaya cubriendo sus motivaciones hasta llegar a lo que Maslow llama la autorrealización.

Las motivaciones en cada persona son distintas, ya que mientras una trata de cubrir su necesidad básicas otra puede estar luchando por satisfacer la necesidad de autoestima de seguridad social o cualquier otra, las necesidades varían de un individuo a otro, produciéndose distintos patrones de comportamiento, los valores sociales, las capacidades y necesidades varían en un mismo individuo a través del tiempo. Por lo que podemos deducir que no a todas las personas las podemos estimular de la misma manera, mientras para unas es mas importante el dinero, a otras les importa mas el reconocimiento de su trabajo, es aquí donde encontramos la importancia de la empatía, por eso es importante conocer primero su nivel de autoestima y después su motivación para emplear los estímulos adecuados para que su rendimiento sea el optimo.

Cuando hemos trabajado en lo personal, y hemos reforzado los puntos anteriores, como son una buena autoestima para que los trabajadores tengan confianza en si mismos, una motivación estable para salir adelante en los momentos difíciles y sobre todo, si logramos que sean mas empáticos, entonces podemos pasar a la siguiente parte que es la interacción de los miembros, en la cual la comunicación se vuelve parte fundamental para el desarrollo de un equipo de trabajo altamente efectivo.

- Tercera parte: "Se debe trabajar en la parte colectiva."

Cuando hemos terminado de trabajar la parte individual, nuestro siguiente paso es el aspecto colectivo, recordemos que la finalidad es lograr un equipo de trabajo, por lo que ahora viene la parte complicada, el unir todos y cada uno de los talentos y cualidades individuales para lograr el objetivo planteado al inicio. Uno de los aspectos iniciales en la interacción de los miembros, es la comunicación, pues de aquí depende el fluir de la información pero sobre toda la calidad de la información.

La comunicación nos va a servir para estar informados de lo que pasa fuera y dentro del equipo, debemos fomentar un ambiente calido donde la información fluya de manera rápida pero sobre todo de forma segura, la comunicación nos servirá para coordinar nuestras actividades, dar a conocer información y sobre todo para retroalimentarse todos y cada uno de los miembros del equipo.

Algunas personas poseen magnífica y agradable conversación pero no poseen la misma capacidad para comunicarse eficazmente, en la mayoría de los casos transmiten conocimientos, experiencias, información y algunas vivencias que hayan tenido, pero con la salvedad de no ofrecer ninguna posibilidad a que las demás personas se expresen o puedan compartir sus propios puntos de vista; aunque esto no es del todo malo, pero debemos estar alerta y no debemos caer en excesos.

La comunicación es parte importante dentro de las organización, aunque en estos tiempos estamos llenos de medios para estar más y mejor comunicados como teléfono convencional, el teléfono celular, Internet, radiolocalizadores, etc., el hecho de contar con esta tecnología ha dado como resultado un trato mas impersonal entre miembros, socios, clientes y proveedores, de las organizaciones, para que una empresa sea considerada orientada hacia la comunicación, no necesita contar necesariamente con la última tecnología de la comunicación: sólo requiere que el líder se pregunte, quién necesita qué información, dónde y cuándo.

Es decir, que todo el mundo esté bien informado, que los jefes no se guarden información en el bolsillo trasero. Además, que el empleado tenga la confianza suficiente y la seguridad en el sistema como para que diga qué no le gusta, y que los jefes estén dispuestos a escuchar a su personal y al menos de vez en cuando poner en práctica las ideas de ellos.

La comunicación es importante porque le permite al ser humano formar equipos, coordinar actividades dentro de esos grupos, conocer costumbres, leyes y formas con el objeto de formar una cultura y posteriormente compartirla con otros.

Hay que dejar muy claro que el acto de comunicarse no significa tan solo decir, expresar o emitir algunos mensajes (esa labor la realizan los medios de información), lo que se busca es entablar un diálogo con otras personas, teniendo la oportunidad de conocer su manera de actuar y de pensar, su carácter, sus gustos, preferencias y algunas necesidades principales, en pocas palabras aprendemos de su experiencia conociéndolas a través del desarrollo de nuestra capacidad de comprensión.

Para que exista una verdadera comunicación, es necesario hablar claro y verificar con el otro los mensajes para que se conviertan en hechos concretos, ya que en el momento de comunicarnos, el otro desconoce que estamos experimentando, que estamos sintiendo, cual es nuestro pasado, nuestros valores, expectativas y viceversa.

La comunicación nos va a servir para retroalimentarnos, ya que muchas veces no somos capaces de ver todo el entorno o las circunstancias en las que nos encontramos, si de verdad existe una comunicación efectiva, nos harán saber los posibles errores o desvíos de nuestro objetivo propuesto, es por esto que debemos fomentarla, ya que es de suma importancia que esta sea confiable pues en base a ella posiblemente se tendrán que tomar decisiones.

En todos los grupos existe la comunicación formal e informal, debemos cuidar ambas, pues cada una tiene un papel importante, así como en un momento dado puede ayudarnos, en otro puede

dificultar nuestro accionar, la comunicación formal es aquella que se da por medio de los puestos, esta generalmente causa malestar entre los miembros del grupos, ya que a pocas personas les gusta quedar al mando de otra o reportarle a alguien lo que hace, aquí es donde recordamos que la autoridad se gana, no se da con un puesto, podemos tener el poder, pero si no logramos ganarnos la autoridad y el respeto de los demás, difícilmente entablaremos una comunicación efectiva y confiable. Con la comunicación informal pasa algo similar, esta se da fuera de los equipos, frecuentemente entre miembros con características afines, aquí no solo se habla de trabajo, o de manera respetuosa, como en la comunicación formal, aquí existe mas confianza, dando como resultado mas libertad de expresar lo que se siente y lo que se piensa, esto une a los integrantes, pero cuando llega a ver alguna diferencia se ve reflejado en el funcionamiento de los equipos, el ambiente vuelve a tornarse mas pesado y hostil, ahora bien, de pasar lo contrario los miembros se unirán mas, esto nos puede ayudar a elevar el nivel de compromiso y a la vez hacer mas agradable y productivo el trabajo.

En la comunicación pueden surgir barreras u obstáculos o sea factores que no permiten que se transmita de forma clara y precisa el mensaje entre emisor y receptor, por ejemplo el tener un rostro poco agradable, exceso de ruido que no deja escuchar a la otra persona, indiferencia, traumas que podemos tener y no permiten ver con objetividad la situación, diferentes nacionalidades, credos, estudios, etc.

La comunicación es importante, ya que si logramos que esta sea eficiente todos los miembros estarán enterados de lo que sucede, de pasar eso, estaremos dando un gran paso para el siguiente paso, que es el delegar.

Quizá lo primero que se debe tener muy claro es, en que consiste exactamente la delegación. Con muy poca sinceridad se dice que es una de las soluciones para aligerar el trabajo de un directivo ocupado, pero tal como normalmente se realiza demuestra que todos los aspectos del proceso no se han entendido del todo.

La definición de delegar es dar de una persona a otra la autoridad que tiene por su oficio para que haga unas tareas o lo represente. Otra posible definición, puede ser el proceso que nos permite delegar a un colaborador el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad hasta el final.

La delegación implica al mismo tiempo la obligación de rendición de cuentas al superior de las tareas que han sido delegadas.

En pocas palabras delegar es, transmitir responsabilidades o autoridad a otra persona mostrando nuestra confianza y creencia en ella, es tener la convicción de que la gente puede hacer las cosas, por meritos propios. Lo que muchas veces necesita es solo una oportunidad y confianza.

Cuando se delega responsabilidad para que un subordinado desempeñe un trabajo, se esta delegando algo que forma parte de la actividad de la organización y se espera que esta persona lleve a cabo a fin de conseguir unos resultados específicos en un tiempo concreto, utilizando ciertos recursos.

Se puede delegar la responsabilidad y la autoridad, pero no podemos delegar una responsabilidad extrema. Recordemos que siempre se compartirá las consecuencias de las acciones de los miembros de un equipo o subordinados. Así aunque el o los miembros reciban toda la culpa en caso de que fracasen o las felicitaciones en caso de que hayan logrado el éxito, el líder es quien tiene la responsabilidad de dar cuentas por todo el equipo.

Aquí es donde nos surge la pregunta: ¿Qué debemos delegar?, la principal respuesta a esto es que la gran mayoría no tiene suficiente tiempo, ni energías para llevar a cabo todo lo que recaiga en su ámbito de responsabilidad, la solución es delegar o estará tan sobrecargado de trabajo que se sentirá menos eficaz como directivo y menos realizado como persona. Si a los miembros se les delegan ciertas tareas que le quitan tiempo y que ellos pueden realizar, ganará mas tiempo para planificar, innovar, relacionarse con otros equipos o simplemente examinar la estrategia. En un equipo este punto es muy importante ya que el logro del objetivo, dependerá de que cada miembro realice su tarea asignada, por eso el líder debe saber delegar y a quien delegarlo.

Si algún miembro es especialmente bueno en algo, eso es precisamente lo que se debe delegar. Poco ganara haciendo lo mismo y al ser competente en este ámbito podrá pasar ese conocimiento o técnica a otra persona para que el realice otras actividades. Será consciente de los peligros, del tiempo que requiera llevar a cabo la tarea y de los recursos que necesita. Estas tareas son las que ampliaran la capacidad de los miembros y por tanto formaran parte del proceso en su desarrollo.

También hay que reconocer que, cuando se delega a los miembros, tienen una oportunidad de ampliar sus habilidades. Mediante la delegación, se puede facilitar el trabajo en equipo, se incrementa la efectividad tanto de líder como de los trabajadores y por consecuencia la de la organización.

Hay algunas tareas que no se deben delegar por seguridad o simplemente para no perder el control, y otras que por ser simples las pueden realizar otros miembros y a pesar de no ejecutarlas no afectaran en el desarrollo y la consecución del objetivo planteado. Siempre que

deleguemos alguna tarea por sencilla que parezca, debemos tomar en cuenta las habilidades, intereses y carga del trabajo de la persona a la que pretendemos asignarle nuevas responsabilidades. Tenemos la obligación de describir que es lo que se está delegando y proporcionar la información suficiente para que pueda asumir la tarea. Proporcionar directrices por escrito, para evitar el síndrome de "no sabía". Si existe una brecha entre lo asignado y la habilidad del empleado, se debe ser muy claro y conciso al describir los pasos de la tarea. Monitorear de cerca a los trabajadores en los que ha delegado y se evitarán pérdidas de tiempo a largo plazo. Desde el comienzo, hay que establecer claramente los tiempos en los que se reunirá con la persona para revisar su desempeño. El secreto de la delegación es llevar un adecuado seguimiento.

Parte de la esencia de la delegación es estar atento para juzgar cuando el empleado está listo para manejar simultáneamente más asignaciones. Si es necesario, se debe delegar por etapas, se comienza con pequeñas tareas y se va incrementando los retos.

Delegar es una forma de tomar riesgos si no se es capaz de aceptar que habrá pequeños errores, nunca seremos capaces de delegar. Una efectiva delegación que es cuidadosamente planeada y bien ejecutada da como resultado mayor tiempo y productividad.

Si podemos delegar ciertas responsabilidades a los demás miembros de la organización, podemos decir que están listos para la toma de decisiones, ya que el adquirir responsabilidades muchas veces incluye el tomar una que otra decisión para la mayor eficiencia y rapidez del trabajo encomendado.

Uno de los campos de mayor trascendencia para el ser humano es el de la toma de decisiones, ya que debemos elegir (basándonos en actitudes o experiencias previas) entre varias alternativas aquella que nos parezca suficientemente racional.

La toma de decisiones, pues, es un tema de interés no sólo para los ejecutivos, empresarios, líderes, etc., sino para todos los seres humanos. Algunas veces estas decisiones tendrán una trascendencia muy grande y otras serán meramente triviales, en la vida cotidiana cuantas veces no nos enfrentamos a la toma de decisiones, desde que nos levantamos es un constante decidir, ¿Qué vestir?, ¿Qué desayunar?, ¿Desayuno en casa o en el camino?, ¿Cómo me voy?, ¿Por donde habrá menos tráfico?, un sin fin de preguntas que nos hacemos, sin embargo tenemos que ir decidiendo sobre la marcha, esto parece sencillo, obviamente la complejidad aumenta dependiendo de las circunstancias y el tipo de decisión que se tenga que tomar.

Muchos líderes son microadministradores: se meten en todo. Están demasiado en el diario quehacer. Les da miedo soltar lo operativo, entonces no delegan. Las organizaciones modernas

saben que muchas de las mejores ideas no vienen del líder, sino del personal a cargo de él. Por eso impulsan que el líder delegue y que impulse la creatividad y la innovación.

Muchos líderes crean continuamente entre sus subalternos “minusválidos intelectuales”, porque todo lo deciden y resuelven ellos, entonces el empleado se acostumbra a ir con el líder cada vez que tiene un problema y este les resuelve el problema, le dice qué debe hacer.

Ese tipo de liderazgo no le da oportunidad al empleado de “estrenar su cerebro”, por lo que se desperdicia el valioso recurso neuronal del subalterno, y terminan trabajando con “minusválidos intelectuales” que sólo actúan en un nivel operativo y no decisivo.

Una vez más, el principal esfuerzo de reacondicionamiento mental debe enfocarse hacia los líderes, quienes son las que tienen que abrirse para que el personal se reacostumbre a participar sería y responsablemente en el proceso de toma de decisiones de la organización.

La toma de decisiones es bastante compleja, debido a la influencia de los diferentes factores como son: la sociedad, el medio ambiente político, económico y tecnológico, además de los factores competitivos. La misma empresa influye en la complejidad, debido a que puede establecer metas incompatibles con las de los empleados; la responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones muchas veces puede estar mal orientada.

Es necesario tomar en cuenta que la toma de decisiones, es una actividad que se realiza para poder solucionar problemas, no es necesario ser un gerente de empresa para poder desarrollar esta función, todos en algún momento estamos obligados a tomar decisiones, es por esto que debemos ir capacitando a los miembros para que vayan tomando las mejores decisiones tanto en su vida personal como en la del equipo, hay que dejar muy claro que el tomar decisiones implica el hacerse responsable de los actos que estos conlleven, no es nada fácil el hacerse responsable y menos cuando las cosas no salen como esperábamos, pero nos servirá para madurar, recordemos que errar es humano.

El trabajar en equipo significa tener la oportunidad de tomar decisiones en grupo, esto puede ser bueno siempre y cuando se sepa manejar, ya que es como una arma de dos filos, por un lado podemos tener una diversidad de opiniones y diferentes puntos de vista lo que hace mas amplio el panorama para la toma de decisiones, pero por otro lado, tantos criterios puede dar como resultado fricciones, ya que muchas veces se piensa que uno tiene la razón, por lo que debemos aprender a hacer un consenso y tomar lo mejor de cada punto de vista para la decisión final.

Como se puede ver, para formar un equipo de trabajo altamente efectivo, primeramente debemos establecer objetivos claros y planear las líneas de acción para lograrlos, después tenemos que

trabajar en la parte individual de cada uno de los miembros, para que estos se sientan en confianza y puedan llegar a desarrollar su mejor potencial dentro del equipo, logrado esto podemos pasar al siguiente punto que es la interacción de los miembros, en donde al igual que en un rompecabezas vamos a empezar a unir las partes, pues si una falta por pequeña que parezca quedará incompleto, lo mismo pasa en un equipo de trabajo, por pequeñas que puedan ser las labores asignadas todas y cada una tienen importancia, por mencionar un ejemplo sencillo, no podría imaginar un equipo de fútbol sin los utileros, quizá nunca los mencionen o se vean, pero son parte importante dentro de los equipos, pues de ellos depende que los uniformes y los artículos necesarios para cada uno de los jugadores estén en óptimas condiciones para que estos realicen su parte, que es ganar los partidos, y así sucesivamente cada uno tiene actividades específicas las cuales deben ser realizadas para la consecución del objetivo grupal.

A la unión de todos estos talentos y características se le llama, Empresa Inteligente, que es lo que buscan la mayoría de las organizaciones hoy en día, tener personas que sean capaces de comprometerse, tomar decisiones, gente creativa, gente que sepa trabajar en equipo.

Una empresa inteligente es aquella donde cada uno de sus miembros, en todos los niveles, tiene clara su misión y objetivos a través de los cuales será capaz de mantenerse a través del tiempo, se adapta a los cambios que exigen las circunstancias y consigue que en las personas exista un permanente deseo de superación, porque hace del aprendizaje continuo su modo de ser, generando nuevos conocimientos.

Una Empresa Inteligente se construye fundamentalmente con la calidad de su recurso humano. Esto exige que algunos empleados asuman el rol de líderes transformadores, convirtiéndose en personas capaces de no solo entrenar a sus subordinados, si no también que sean capaces de delegar en ellos ciertas actividades, orientando siempre los resultados en función de los objetivos de la empresa, aprendiendo a trabajar en equipo a través de una comunicación eficaz y asumiendo que este aprendizaje es una actividad continua y creativa de todos los componentes humanos de la empresa, que debe transformarse continuamente como respuesta a las necesidades de los mismos individuos que la componen y también de la misma empresa u organizaciones o de otros individuos con las que esta se relaciona.

Hay que dejar muy claro que toda empresa que decida abordar este proceso debe experimentar un cambio específico, para que de esta forma se pueda diseñar y ejecutar un modelo de estrategia, por el cual se cree o modifique la visión de la empresa, y por lo tanto su misión.

Una Empresa Inteligente debe tener una visión y misión perfectamente claras, en donde se incluyan los valores que la empresa quiere sostener, transmitir y compartir por todos los integrantes

de la organización, es importante formar un compromiso con los valores que la sustentan pues de aquí dependerá tener un correcto aprovechamiento del recurso humano, se debe tomar en cuenta la capacidad de aprendizaje de la gente en todos y cada uno de los niveles de la organización, apertura al aprendizaje permanente, capacidad de sobreponerse a las dificultades, reconocer amenazas y aprovechar nuevas oportunidades, tomar decisiones eficientes, aprender en conjunto y sobre todo aprender a trabajar en equipo, estos cambios demandan constantes y rápidas adaptaciones. Nuestra gran fortaleza debe ser la de aferrarnos en ser suficientemente flexibles para abandonar viejos paradigmas y adaptarnos a los nuevos esquemas. La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible. Esta es la piedra fundamental de una Empresa inteligente.

Muchas veces no basta solo con poder lograr organizaciones inteligentes hay que mantenerlas, por lo que debemos estar en una dinámica de crecimiento, cambiar con el medio y no dejarnos sorprender por él, por medio de la formación y de la educación, se deben ampliar las capacidades humanas esenciales que incluye las habilidades, conocimiento, comprensión y actitudes para entender las necesidades de los demás para poder trabajar en red con ellos, las normas internas de la empresa debe comprometerla a desarrollar, mantener, facilitar y emplear las capacidades humanas esenciales de todos aquellos vinculados a la empresa, hasta donde sea posible. Utilizando la formación y el desarrollo, se pueden formar una empresa inteligente que se verá reflejado en la productividad, debemos desarrollar principios nuevos y análisis en profundidad para poder poner en práctica todo lo anterior de forma más productiva y humana

Para desarrollar e implantar todo lo anterior, la empresa puede necesitar la ayuda de un líder para que posteriormente estos cambios puedan ser asumidos por la propia empresa. Para lograr una Empresa Inteligente debemos poner especial atención a la Inteligencia Emocional, ya que los mejores resultados no los obtienen necesariamente los más preparados, sino aquellos que puedan controlar mejor sus emociones y sentimientos en distintas circunstancias.

La Inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, las emociones, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social.

En la actualidad a diario hay grandes y constantes cambios en nuestro entorno, lo que nos exige estar preparados para enfrentarlos, ya que estos cambios cada día son mayores, más rápidos, más violentos, mucho más traumáticos, más ligados a un ambiente de gran incertidumbre, de una competitividad que no se había tenido antes, motivada por la globalización que le impone todo tipo

de exigencias a las organizaciones, ocasionando riesgo a su personal a veces sin tomar conciencia de él, nuestra salud física y emocional.

Recordando que ante todo somos seres humanos, que tenemos necesidades y metas, las aceptemos, o no racionalmente. El vacío personal de emociones, sentimiento y caricias prueba la necesidad de ser llenados, ya que esto determina y organiza todos los procesos mentales y el comportamiento en el equipo.

El coeficiente intelectual, con el que hasta ahora se han manejado ejecutivos y gerente de grandes empresas para ser considerados y no quedar fuera del sistema ante los grandes cambios y reestructuraciones producidas por la tecnología y la economía global, han sido equivocadas. El factor a considerar no es el cociente intelectual, títulos y grados universitarios, sino la inteligencia emocional. A medida en que nos internamos en el concepto de liderazgo se hace evidente la importancia de encauzar la Inteligencia Emocional si queremos salir airosos en nuestra carrera profesional debemos considerar estos aspectos.

El término inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones. También podríamos definirla como la capacidad de monitorear y regular los sentimientos propios y ajenos para guiar el pensamiento y la acción, determinando nuestro potencial para aprender habilidades prácticas

La inteligencia emocional a diferencia del coeficiente intelectual (el cual se desarrolla sólo en la infancia y después de la adolescencia cambia muy poco) se aprende e incrementa durante toda la vida. Se desarrolla a partir de las experiencias, por lo cual nuestras habilidades en este sentido podrán continuar creciendo en el transcurso de la madurez.

Nuestra inteligencia emocional, son nuestras característica personales y el conjunto de hábitos que llevan a un desempeño superior o más efectivo. La inteligencia emocional no significa simplemente "ser simpático". En momentos estratégicos pueden requerir por el contrario enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, que se haya estado evitando. La inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos, "sacando todo afuera". Por el contrario significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de un objetivo común.

Cuánto más complejo es el trabajo, más necesaria es la inteligencia emocional, aunque sólo sea porque la deficiencia en estas facultades puede dificultar la aplicación de la pericia técnica y el intelecto que se tenga

Para lograr un desempeño laboral excelente no basta con poseer una o dos aptitudes, sino dominar una combinación de subaptitudes de cada aptitud (poseer puntos fuertes en todas las aptitudes que constituyen la inteligencia emocional).

El autodomínio o autocontrol está íntimamente relacionado con el autoconocimiento, nos permite mantener bajo control emociones e impulsos negativos. En un equipo de trabajo las personas que cuenten con esta cualidad, evitaren producir situaciones conflictivas, mantendrán la calma en momentos difíciles y ante situaciones de presión seguirán actuando con claridad sin desesperarse, contribuyendo con sus actitudes a un crecimiento positivo del equipo.

La confiabilidad y la responsabilidad permiten que los miembros del equipo no reciban sorpresas por el comportamiento de alguno de sus integrantes; contando las personas con esas aptitudes, no generaran sorpresas desagradables, sino por el contrario inspiraran autenticidad, admitirán y corregirán sus errores, cumplirán sus compromisos y serán responsables para satisfacer los objetivos del equipo.

Adaptabilidad, creatividad e innovación son aquellos dones de los seres humanos que les permiten producir o aceptar ideas novedosas además de la cualidad de tener una personalidad flexible a los continuos cambios en esta era de la globalización. En un equipo, los miembros buscaran, producirán y aceptarán ideas nuevas del exterior y de sus integrantes, aceptando riesgos, soportaran sin dificultades la presión interna y externa, adaptando sus tácticas a las exigencias del entorno, mientras mantienen una visión amplia y abierta ante los hechos. En muchos momentos hemos mencionado el concepto de flexibilidad. Esta cualidad va de la mano con la creatividad al permitir que esa virtud florezca; una forma de estrangular a la creatividad en el equipo es someter a este por parte del líder o de algunos integrantes a una sofocante vigilancia, a evaluaciones severas de lo creado, a un control riguroso del desarrollo de ideas, fechas inflexibles que impidan tener tiempo para crear individual y colectivamente, etc.

El estado de ánimo que nos impulsa a realizar nuestro mejor esfuerzo ante cualquier desafío, es la situación donde al surgir todas nuestras habilidades naturalmente, todo parece fácil, los desafíos son motivantes, aquí la tarea personal o de equipo, no está fundada necesariamente en una recompensa económica, las motivaciones son internas no externas.

Una forma que encuentran los estados de motivación y de presencia psicológica es lo que se conoce como afiliación, entendiéndose por ella la vocación al disfrutar del prójimo, cosa que se da normalmente en las profesiones relacionadas con los servicios, como son la enfermería, medicina, enseñanza, etc.. Esta motivación que es un objetivo en si mismo, llevada a campos mas generales es muy conveniente para fortalecer las relaciones grupales.

Las personas con afán de triunfo llevan consigo la esperanza de mejorar o destacarse, se orientan hacia los resultados con metas fijadas luego de calcular los riesgos que ellas demanden, buscan reducir la incertidumbre para desempeñarse mejor a la vez que aprenden sobre la marcha logrando así una excelente retroalimentación; los equipos que avanzan sobre la consecución de sus metas o resultados tienen mayor nivel de satisfacción que aquellos que no lo hacen o tienen obstáculos para alcanzarlos.

La aptitud llamada compromiso es la que permite a las personas hacer sacrificios en pos de un objetivo del equipo, sintiendo la sensación de ser útiles en la misión grupal; hacen propios los valores del equipo y los utilizan para tomar decisiones con el propósito de cumplir con la misión del mismo.

La iniciativa se manifiesta cuando las personas están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad, van tras los objetivos con una perseverancia superior a lo que de ellas se espera. Su optimismo hace que los miembros del equipo sean persistentes a pesar de las barreras que se interpongan en su camino, su motivación no es el miedo al fracaso, sino su afán de triunfo, tienen la virtud de percibir que los contratiempos se deben a circunstancias manejables y no a errores personales.

Muchas de las aptitudes que se describen más arriba, pueden dar en muchos casos en conductas egoístas, de lo que se desprende la necesidad de un equilibrio permanente para manejar la propia carrera con el compromiso de llevar adelante los objetivos del equipo al que se le debe lealtad. Esa lealtad es hacia los colegas, el equipo, el proyecto laboral y consigo mismo como persona.

Si todo lo anterior lo llevamos a la práctica, podremos lograr sinergia en nuestro equipo de trabajo. La idea de la sinergia en el trabajo en equipo, es un concepto, donde suele promover la colaboración, el consenso, el conflicto creativo y el triunfo del equipo. Una de las fortalezas de utilizar equipos es que pueden combinar las cualidades individuales mutuamente exclusivas, necesarias hoy para dirigir negocios

Desde hace unos pocos años y debido a los retos que tienen que afrontar las empresas (situación de cambio continuo, la globalización, la mayor competitividad nacional e internacional) se ha venido planteando la necesidad de implementar no solo cambios continuos, si no más bien constantes adaptaciones a entornos en permanente estado de desequilibrio.

El viejo concepto de estrategia empresarial ha venido evolucionado, y es así como de un modelo relativamente estático, basado principalmente en una planificación formal, de arriba abajo,

pasamos a otro totalmente distinto y emergente, el cual se ha venido adaptando, en forma precisa a ciertas incertidumbres (la tecnología, la innovación, los diferentes tipos de mercados, etc.).

Es así como el análisis de los recursos de la empresa (conocimiento y capital humano) va adquiriendo mas relevancia de la que ya posee, recursos que la empresa debe adquirir para mejorar no solo su posición competitiva, si no también las medidas y acciones que tiende que tomar para sostenerlos y mejorarlos ya que de otra manera estos tenderían hacia el deterioro y hacia el desgaste.

- Importancia del líder

El líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción el líder puede o no formar grupos de personas que funcione como equipo de trabajo.

El trabajo en equipo requiere de un liderazgo. La obtención del liderazgo y compromiso es decisivo para el logro de los objetivos planteados. Asimismo, implica vigilar las políticas, prácticas y actitudes de la organización, evaluar su impacto sobre los distintos grupos y retroalimentar a la alta dirección. El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pro de los objetivos grupales.

En algunos casos, los directivos de las organizaciones, asumen la función o proponen un líder. En otras circunstancias, los propios miembros del equipo designan una cabeza, o bien una persona que por sus características puede cumplir con el papel de líder por sí mismo.

El liderazgo es un proceso que implica no solo la capacidad de tomar decisiones, sino la habilidad de desarrollar una cierta estabilidad emocional. El éxito del liderazgo no se apoya solamente en la capacidad de tomar decisiones acertada en el momento oportuno. Implica muchas otras cosas desde el punto de vista emocional. El pretender ignorarlas las razones objetivas de negocios lleva al descalabro, ya que como bien dijo el filósofo Blas Pascal hace ya más de 300 años, el corazón tiene sus razones, que la razón no puede comprender.

Por lo general se acepta que el manejo de las emociones es el resultado de las experiencias individuales, lo que se implica el ensayo y error que a veces conlleva a un enorme desgaste personal. Es por eso que es importante que el individuo desarrolle habilidades que le permitan entender e identificar sus emociones y las de los demás a fin de lograr una mayor estabilidad emocional.

Anteriormente las explicaciones del éxito se apoyaban en el concepto de inteligencia, entendiéndose ésta como aquel conjunto de habilidades intelectuales que le permiten al individuo conocer la realidad y resolver problemas. Posteriormente ante el hecho de que el cociente intelectual no es necesariamente un indicador de éxito profesional, se comienza a buscar respuestas en el mundo de las emociones.

El liderazgo es una habilidad que se desarrolla en la medida en que el individuo cultiva la autoconfianza, el autocontrol y la perseverancia. Líderar implica empatía y capacidad de ilusionar a otros. La inteligencia emocional se puede cultivar y contribuir al desarrollo de la capacidad de liderazgo del individuo. En este proceso, hay que aprender a hacer las cosas de forma diferente hasta encontrar la satisfacción en aquellas actividades en las que antes no se encontraba. Esto lleva a cultivar dos aspectos básicos del liderazgo: visión positiva y un equipo de trabajo comprometido con el logro. En la medida en que el individuo conoce mejor su propia dimensión emocional, tiene un mejor control de su vida. De igual manera comprende mejor a los otros y finalmente logra optimizar su inteligencia racional.

Dentro del mundo empresarial el desarrollo de habilidades relativas a la inteligencia emocional le da al individuo herramientas para mejorar su desempeño. Es el manejo inteligente de las emociones lo que eventualmente va a garantizarle el éxito dentro de la organización, ya que es lo que le va a facilitar la creatividad, motivación y seguridad.

El ser líder no significa tener poder y ser obedecido por todos, debemos entender que existe una diferencia entre el poder que se confiere al líder y la autoridad que éste gana ante los miembros de su equipo, para que este logra ganarse la confianza de los miembros debe apoyarse en la honradez, que es el cemento que mantiene las relaciones humanas. La honradez implica ayudar a la gente a tener perspectivas claras, hacerles responsables, estar dispuestos a dar tanto las buenas como las mala noticias, informarles sobre los resultados de su trabajo, ser consecuentes, tener reacciones previsibles y ser justo.

El poder es la capacidad de forzar u obligar a alguien, para que éste, aunque preferiría no hacer las cosas, haga la voluntad del que tiene poder, mientras que la autoridad es conseguir que la gente haga voluntariamente lo que se le asigna debido a la influencia del líder, esta se gana, a diferencia del poder que se adquiere al estar en algunos puestos. El poder se define como una capacidad, mientras que la autoridad como un arte, ejercer el poder no exige inteligencia ni valor, en cambio el conseguir tener autoridad sobre la gente requiere una serie de destrezas especiales, el poder se puede comprar y vender, se puede dar y quitar. La autoridad tiene que ver con lo que se es como persona, con el carácter y con la influencia que se ha ido forjado sobre la gente.

El liderazgo consiste en conseguir que la gente haga una serie de cosas. Cuando trabajamos con gente, cuando queremos conseguir que la gente haga cosas, nos encontramos siempre con dos dinámicas: la tarea y las relaciones humanas. Si nos centramos sólo en la tarea y no en las relaciones humanas, nos encontramos con cambios permanentes de personal, rebeldía, falta de calidad, bajo nivel de compromiso, bajo nivel de confianza y otros síntomas igualmente indeseables. La clave del liderazgo es llevar a cabo las tareas asignadas fomentando las relaciones humanas. Escuchar es una de las capacidades más importantes que un líder puede decidir desarrollar, la gente que asciende hoy en día a puestos de liderazgo, llega a ellos por sus capacidades técnicas o relacionadas con el trabajo, en cambio los grandes líderes de verdad poseen el arte de construir relaciones que funcionen, le dan una especial importancia a lo que piensan y sienten los que lo rodean. El ser tratados con dignidad y respeto, el ser capaces de contribuir al éxito de la empresa, el sentirse parte de ella, siempre aparecen por encima del dinero, esto va dando confianza entre los miembros del equipo, ya que sin confianza es difícil, por no decir imposible, mantener una buena relación. La confianza es lo que permite cimentar los distintos elementos de una relación.

El líder al hacerse cargo de un equipo de trabajo, debe estar consciente de que tendrá que luchar con diferentes tipos de paradigmas dependiendo las vivencias y el criterio que se hayan ido formando cada miembro con respecto a sus experiencias, los paradigmas son sencillamente patrones psicológicos, modelos, mapas que nos valen para no perder el rumbo de la vida. Los paradigmas pueden ser útiles si hacemos un uso apropiado de ellos, pero también pueden ser peligrosos, si los consideramos verdaderamente inmutables o que valen para todo, aferrarse a paradigmas obsoletos puede paralizarnos mientras el mundo avanza. Muchas veces no vemos el mundo tal y como es, sino lo vemos tal y como somos nosotros, lo que puede afectar nuestras relaciones con los demás.

Debemos tener en cuenta que el líder debe identificar y satisfacer las necesidades de la gente, mas no que deba identificar y satisfacer sus deseos, hay una gran diferencia entre necesidades y deseos, la primera es un requisito físico o psicológico para el bienestar del ser humano buscando la estabilidad emocional, física, mental, económica, etc. Mientras que los deseos son simplemente un apetito, una apetencia que no se para a considerar consecuencias físicas o psicológicas, con o sin ellas estamos bien, por ejemplo, cuando tenemos hambre, nuestra necesidad es alimentarnos, pero si deseamos comer una hamburguesa con papas, la diferencia es clara, lo primordial es cubrir la necesidad del apetito sin importar con que, siempre y cuando sea algo nutritivo. Es por esto que el líder debe estar más atento a las necesidades de los miembros del equipo que de sus deseos.

El liderazgo debe construirse sobre la autoridad, se puede estar por cierto tiempo en el poder, pero con el tiempo las relaciones se deterioran así como la influencia que uno ha tenido, esto no es

nada fácil ya que la autoridad se funda en servicio y sacrificio, recordemos a Gandhi quien consiguió llevar a una nación a su libertad con su autoridad y sin ningún tipo de poder, el papel del líder es servir, es decir, identificar las necesidades legítimas de los demás y satisfacerlas, en este proceso, nos veremos con frecuencia llamados a hacer sacrificios por aquellos a los que servimos.

La autoridad siempre se funda en el servicio, o en el sacrificio por aquellos que dirigimos y que a su vez consiste en la identificación y satisfacción de sus legítimas necesidades. Pero ¿en qué se fundan el servicio y el sacrificio? La respuesta es simple en el “amor”, no visto desde el punto de vista tradicionalista, o sea, como un sentimiento, sino más bien cuando hablo de amor, me estoy refiriendo a un verbo que describe un cierto comportamiento y no a un sustantivo que describe sentimientos.

El amor siempre se funda en la voluntad, de nada nos sirve tener buenas intenciones si no van seguidas de acciones, ¿cuántas veces hemos escuchado? Mis empleados son mi capital más valioso, pero las acciones demuestran lo contrario, las verdaderas diferencias solo se aprecian en los actos. El verdadero liderazgo es difícil y requiere mucho esfuerzo, poco valen nuestras intenciones si no van acompañadas de acciones consecuentes, no basta tener la intención de pagarle a nuestros empleados, si no lo acompañamos de un cheque o efectivo, ya que ellos no viven, ni comen, ni se visten, etc., de intenciones. Cuando logramos conjugar las intenciones más las acciones nos da por resultados la voluntad, solo cuando nuestras acciones son consecuentes con nuestras intenciones nos convertimos en gente consecuente y en líderes consecuentes, este sería un modelo de liderazgo con autoridad.

El liderazgo empieza con la voluntad que es la única capacidad que, como seres humanos, tenemos para que nuestras acciones sean consecuentes con nuestras intenciones y para elegir nuestro comportamiento. Con la voluntad adecuada, podemos elegir amar, verbo que tiene que ver con identificar y satisfacer las legítimas necesidades, no los deseos, de aquellos a los que dirigimos. Al satisfacer las necesidades de los otros, estamos llamados, por definición, a servirles e incluso a sacrificarnos por ellos. Cuando servimos a los otros y nos sacrificamos por ellos, estamos forjando nuestra autoridad o influencia, y cuando forjamos nuestra autoridad sobre la gente, entonces es cuando nos ganamos el derecho a ser llamados líderes.

Como líderes, su trabajo consiste en señalar cualquier desajuste que pueda darse entre el estándar establecido y el trabajo realizado, pero no hay por qué darle un aspecto emocional. La palabra disciplina viene de la misma raíz que discípulo y significa enseñar o entrenar. El objetivo de cualquier acción disciplinaria puede ser progresiva: primer aviso, segundo aviso, y finalmente “no estas ya en el equipo”, algo difícil pero muchas veces necesario para el bienestar del equipo.

Una escucha activa consiste en tratar de ver las cosas como el que habla las ve, y tratar de sentir las cosas como el que habla las siente. Esta identificación con el que habla tiene que ver con la empatía y requiere un esfuerzo más que considerable. La escucha activa requiere un disciplinado esfuerzo para silenciar todas esas conversaciones internas que traemos mientras tratamos de escuchar a otro ser humano.

El hecho de hacer todo lo posible por apartar cualquier distracción, incluidas las mentales, transmite un mensaje con mucha fuerza al que está hablando: que realmente te importa lo que dice, que ella/él es una persona importante. Escuchar es probablemente la mejor forma que tenemos de prestar atención a los demás en la vida cotidiana, e implica cuánto les valoramos, ya que en lo más hondo de la personalidad humana existe la necesidad de ser apreciado.

Es importante elogiar a la gente, felicitarles cuando hacen algo bien, en lugar de estar siempre tratando de ver si la gente está haciendo algo mal, debemos recordar que las felicitaciones son en público, esto para reforzar y estimular a los demás a trabajar mejor, en cambio las llamadas de atención y reprimendas son a solas, no se trata de poner en evidencia a los miembros del equipo, ya que si regañamos a alguien en público, esto tendrá como consecuencia un desgaste de las relaciones y cierto miedo de los demás miembros del equipo. Recibir elogios es una necesidad humana legítima y es esencial para que las relaciones humanas funcionen, hay que reforzar un comportamiento específico porque el refuerzo produce repetición.

Cuando regañamos a alguien públicamente, obviamente le estamos poniendo en evidencia ante sus semejantes y esto supone un serio problema, cuando se humilla a alguien se está poniendo en riesgo las relaciones personales con todos los que están presentes, porque es muy desagradable asistir a una reprimenda pública y porque los demás se preguntan ¿cuándo me tocará a mí?, esto crea un ambiente de incertidumbre poniendo en riesgo la confianza que tenían sobre el líder. El líder no debe guardar rencor al que nos perjudica, esto no significa que tenga que aparentar que lo que no está bien no ha sucedido, o no enfrentarnos a ello cuando sucede. Debemos practicar un comportamiento positivo hacia los demás, no un comportamiento pasivo, o un comportamiento agresivo que viole los derechos de otro. El comportamiento positivo consiste en ser abierto, honrado y directo con los demás, pero siempre de forma respetuosa. Si en el papel de líder no se es capaz de desprenderse del rencor, se acabará por consumirse y perdiendo eficacia.

El mismo principio funciona cuando felicitamos, apreciamos y reconocemos públicamente a la gente. No sólo reforzamos la confianza de la persona a la que le reconocemos, sino también a los que presencian el hecho, recordemos que todo el mundo mira siempre lo que hace el líder,

Todos tenemos tendencia a ser especialmente sensibles, por mucho que aparentemos lo contrario. La gente de poder se siente por lo general amenazada por la gente de autoridad, lo cual quiere decir que la situación puede llegar a ser molesta, puede incluso costarnos el trabajo. Como líderes podemos crear la fricción necesaria, pero que la gente cambie depende de una elección que no esta en nuestras manos. Lo que podemos hacer es proporcionar el ambiente adecuado y la presión necesaria de forma que la gente pueda elegir cambiar y crecer. Por poner un ejemplo sencillo, ¿Cómo se consigue que toda la gente sea siempre tan entusiasta?, pues muy fácil. Se elimina a los que no lo son. (Lou Holtz)

El líder debe ser autentico, debe tener la capacidad para ser el mismo ante la gente, no debe ser vanidoso, pedante o creerse autosuficiente. Los egos realmente entorpecen y pueden levantar murallas entre la gente. Los sabelotodos y los líderes arrogantes consiguen aburrir a mucha gente. Esta arrogancia es también una pretensión poco honesta porque no hay nadie que lo sepa o lo controle todo, la humildad no es hacerse menos, sino pensar menos en uno mismo.

La humildad no es más que el conocimiento verdadero de uno mismo y de nuestras limitaciones, aquellos que se ven como realmente son en verdad sólo pueden ser humildes. La humildad consiste en ser uno mismo, en ser auténtico con la gente y en desechar las falsas máscaras. Los líderes tienen que decidir si están o no dispuestos a dar lo mejor de sí mismos por aquellos a los que dirigen, el respeto es algo que uno tiene que ganarse.

El líder tiene interés personal en el éxito de aquellos a los que dirige, ya que parte de su compromiso es ayudarles a conseguirlo. Si queremos que el líder sea tratado con respeto tiene que brindarlo a todos aquellos que lo rodean, todo lo que hace un líder constituye un mensaje.

El líder debe ser generoso, o sea satisfacer las necesidades de los demás, aunque eso signifique sacrificar las propias necesidades y deseos. Esto podría ser también una esplendida definición de liderazgo: satisfacer las necesidades de los demás antes que las de uno. Si proveemos a la gente legítimamente de lo que requiere para su bienestar mental o físico, no creo que tengamos que preocuparnos por si los estamos echando a perder, ya que estamos hablando de necesidades no de deseos, de ser un servidor, no un esclavo. Lo opuesto a generosidad es egoísmo, que significa: mis necesidades primero.

Desgraciadamente, compromiso no es una palabra muy popular hoy en día, es una palabra que pesa, cada que se nos habla de compromiso es como si nos pusieran una losa de piedra muy pesada que a la larga nos acaba aplastando.

El verdadero compromiso es una visión del desarrollo personal y del desarrollo del equipo junto con una mejora continua. El líder comprometido está consagrado a un desarrollo integral de su

persona y a una mejora continua, se compromete a ser el mejor líder que puede llegar a ser, el que a la gente a la que dirige merece. Es también una pasión por la gente y por el equipo, por presionarles para que lleguen a ser tan buenos como les sea posible. No debemos nunca atrevernos a pedirle a la gente que dirigimos que sea lo mejor posible, que se esfuercen por mejorar siempre, si nosotros mismos no estamos dispuestos a crecer y a llegar a ser lo mejor posible. Esto requiere compromiso, pasión y una visión por parte del líder de hacia dónde va con su equipo.

Cuando de verdad se tiene en mente el ser líder, debemos tener en cuenta que no es nada fácil, si decidimos amar, dar lo mejor de nosotros mismos por los otros, eso requiere paciencia, humildad, afabilidad, respeto, generosidad, indulgencia, honradez y sobre todo compromiso. Servir a los otros y sacrificarse por ellos exige estos comportamientos, puede que tengamos que sacrificar nuestro ego o incluso nuestro mal humor en determinadas ocasiones. Puede que tengamos ganas de echarle bronca a alguien, en vez de tener una actitud positiva con él. Tendremos que sacrificarnos amando y dando lo mejor de nosotros mismos por la gente que a lo mejor ni siquiera nos agrada.

Cuando amamos a los demás dando lo mejor de nosotros mismos, tenemos que servir y sacrificarnos por ellos y cuando ya nos hemos forjado esa autoridad con la gente es cuando merecemos ser llamados líderes.

Nuestro verdadero carácter de líder se revela cuando tenemos que dar lo mejor de nosotros mismos por los que nos son antipáticos, cuando nos vemos en encrucijada y tenemos que amar a personas que no son precisamente de nuestro agrado. El liderazgo se funda en la autoridad o influencia, que a su vez se funda en el servicio y el sacrificio, que a su vez se funda en el amor, cuando se lidera con autoridad, se esta llamado a dar lo mejor de sí mismo, a amar, a servir e incluso a sacrificarse por los demás. Una vez más, el amor no consiste en lo que se siente por los demás, sino en lo que se hace por ellos.

Es muy importante crear un entorno sano para que pueda haber un crecimiento, especialmente en los seres humanos, muchos líderes que no han sabido ser pacientes y han abandonado la tarea antes de que los frutos puedan darse, en cambio hay muchos que quieren y esperan unos resultados rápidos, pero los resultados solo llegan cuando es su momento.

La necesidad de surgimiento del líder en el equipo se hace más evidente y real cuando los objetivos del grupo se hacen más amplios y más complejos. Muchos creen en la existencia líderes natos, pero hoy se fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

Aunque el liderazgo es fácil de explicar, no es fácil de ejercer. El liderazgo trata, en primer lugar, de comportamiento, y en segundo, habilidades. Los buenos líderes son seguidos principalmente porque la gente cree en ellos y los respeta, no por sus habilidades. El liderazgo es distinto a la gerencia. La gerencia depende más de la planificación, y de las habilidades organizacionales y de comunicación. El liderazgo depende de las habilidades gerenciales también, pero más de cualidades como integridad, honestidad, humildad, valentía, compromiso, sinceridad, pasión, confianza, positividad, genio, determinación, compasión y sensibilidad. Algunas personas nacen con mayor naturaleza de líder que otras. La mayoría de las personas no buscan ser líderes. Aquellos que quieren serlo, pueden desarrollar sus habilidades de liderazgo.

El liderazgo se puede ejercer con estilos diferentes. Algunos líderes tienen un estilo que es el correcto para ciertas situaciones, pero el incorrecto para otras, cómo líder, su principal prioridad es lograr que se haga el trabajo cualquiera que este sea, debe conocerse a sí mismo, conocer sus propias fortalezas y debilidades, para poder construir un mejor equipo de trabajo, cuidando a la gente y la comunicación así como las relaciones entre ellos. Debe seleccionar gente capaz y ayudarla a desarrollarse mediante entrenamiento y experiencia, particularmente acordando objetivos y responsabilidades que le sean de interés, apoyando siempre a aquellos que se esfuerzan por mejorar y por encarar tareas adicionales. Los buenos principios de liderazgo deben bajar en cascada por toda la organización. Esto significa que el líder de una gran organización, debe revisar que los procesos para administrar, comunicar y desarrollar a la gente estén en su lugar y funcionando adecuadamente.

- Causa por las que fallan los equipos de trabajo.

Debemos recordar que un equipo de trabajo es mucho más que la suma de las personas que lo componen, la constitución de este es la actividad más delicada con la que se enfrenta un líder, y en la que debe demostrar sus capacidades. El equipo es creado para un objetivo determinado, está compuesto en su mayor parte por personas, provenientes de diversos departamentos o especialidades, que ha de funcionar como un todo armónico y debe ser capaz de conseguir los resultados esperados que, por definición, son complejos, inusuales y arriesgados.

Los propios empleados muchas veces pueden resistirse por miedo al cambio, por creer que en el proyecto van a tener que trabajar más intensamente o por la incertidumbre sobre cuál será su puesto al regresar a la unidad de origen. En estos casos hay que evitar maltratar a la gente obligándola a integrar una modalidad de trabajo que la organización no respeta ni valora o que no sabe como aplicar (o sea el trabajo en equipo), ya que nunca se preparo a la gente para trabajar en equipos. Ello exige un esfuerzo por parte de la organización, que requiere una mentalidad abierta y dinámica para aceptar el proyecto y no haya muchos problemas. Los miembros de

equipos recién formados son como los imanes del mismo polo y se repelen. Se sienten incómodos porque están acostumbrados a trabajar solos y a que el éxito solo dependa de ellos. En esta etapa del equipo - que suele durar entre seis meses y un año - el líder debe ser directivo y demostrar fuerza para resolver conflictos, trazar metas iniciales y capacitar al equipo. A medida que los miembros del equipo van adquiriendo confianza entre sí, exhiben un mayor nivel de cooperación y mejoran sus relaciones, entonces, el líder tiene que dejar su estilo directivo y cambiarlo a uno participativo.

Aparentemente el trabajo en equipo es una de las formas más eficientes y productivas de desarrollar un trabajo, sin embargo, esto no siempre es así. Un equipo puede fallar al cumplir sus objetivos cuando existen personas con agendas privadas o que persiguen cosas distintas a las estipuladas. La solución es, lograr que las agendas ocultas salgan a la luz preguntando a la gente lo que quiere (en forma personal) del equipo.

El líder debe asegurarse que los objetivos planteados sean compartidos por todos y cada uno de los miembros que forman el equipo, para que no haya discrepancia. Así no habrá riesgo de que alguien trabaje para lograr metas personales o distintas a las planteadas.

Muchas veces nos encontramos con equipo que están funcionando, pero no saben muy bien qué se espera de ellos o no tienen perfectamente definida su línea de acción. Se encuentran como un barco a la deriva, que van hacia donde los aviente el primer viento, no tienen un lugar definido hacia donde dirigirse, por lo que no saben cuando llegaron a su meta, ya que nunca la supieron. Cuando vemos el objetivo y sabemos donde está es más fácil llegar hacia él. Pero, en equipos las metas cumplen una función adicional, las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara, los miembros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño del equipo, los equipos se establecen cuando existe una meta completa y compartida.

Lo más recomendable es clarificar el motivo por el cual existe el equipo, definir su objetivo y los resultados que se esperan de él, determinar hacia donde va y más que nada indicarle como llegar a sus objetivos planteados. Constituir un equipo (o crear una "comisión") para resolver cualquier problema no es una solución en sí misma, ya que un equipo sin metas y objetivos no sirve de nada. Al no tener claramente definido hacia donde se dirige el equipo, esto puede ocasionar problemas como la falta de resultados, y por consiguiente la desconfianza de los miembros, esto es muy grave ya que si perdemos de vista a donde vamos, esto puede llevar a resultados falsos y no conseguir lo que verdaderamente necesitamos lograr. Lo que podríamos hacer es trabajar el problema grupalmente o reemplazar al líder con alguien con mayores capacidades.

Vinculado al anterior, pero a un nivel individual. El equipo puede tener un objetivo, pero si no se han definido los roles de los miembros que lo integran, debemos empezar por clarificar los roles individuales ya que esto es tan importante como poseer un objetivo común claro, mas que nada para no duplicar actividades y buscar esa realización personal de la que se habla tanto en los empleados. Es importante que los miembros del equipo tengan definidos sus objetivos y metas personales, para que puedan asemejarlos a los objetivos organizacionales y busquen su realización.

Cuando los miembros del equipo no se llevan bien debido a que las personas tienen un carácter difícil o a sencillamente no están de humor para interrelacionarse con los demás, lo que se debe hacer en estos casos es averiguar qué esperan los miembros unos de otros, qué prefieren o en qué difieren para tratar de solucionar las diferencias que pudieran surgir, el líder es el único que tendrá que decidir si puede aprovechar las diferencias en beneficio común o si sustituye a los miembros conflictivos.

El responsable de la organización debe formular mecanismos de control para el equipo y/o el líder del equipo debe conseguir el apoyo del responsable de la organización, para obtener la información y el apoyo necesarios en su tarea. Los equipos representan una de las modalidades más formidables de trabajo que existen, establecerlos adecuadamente, integrarlos con la gente idónea, fijarles un liderazgo efectivo y sustentar su labor, producen por lo general resultados excepcionales.

Por el contrario puede haber un sin número de causas por las que puede fallar el líder, debemos recordar que cada equipo, cada persona y sobre todo cada situación es diferente, un liderazgo eficiente requiere capacidad para organizar y controlar los detalles, ningún líder genuino está jamás demasiado ocupado para hacer cualquier cosa que se le pueda pedir en su condición de líder.

Cuando un hombre, ya sea en su calidad de líder o de asistente, admite que está demasiado ocupado para cambiar de planes, o para prestar atención a una emergencia, está admitiendo su incompetencia. El líder de éxito debe ser quien controle todos los detalles relacionados con su posición, esto significa, por supuesto, que ha de adquirir el hábito de delegar los detalles a asistentes capaces. El mundo no paga a los hombres por lo que saben, les pagan por lo que hacen, o impulsan a hacer a otros.

El líder que teme que uno de sus seguidores pueda ocupar su puesto está prácticamente condenado a ver cumplidos sus temores tarde o temprano, el líder capaz entrena a suplentes en quienes pueda delegar cualquiera de los detalles de su posición. Sólo de ese modo un líder puede

multiplicarse y prepararse para estar en muchos lugares, y prestar atención a muchas cosas al mismo tiempo. Es una verdad eterna que los hombres reciben más paga por su habilidad para hacer que los demás trabajen, que lo que ganarían por su propio esfuerzo. Un líder eficiente puede, a través del conocimiento de su trabajo y del magnetismo de su personalidad, aumentar en gran medida la eficacia de los demás, e inducirlos a rendir más y mejores servicios que los que rendirían sin su ayuda.

Sin imaginación, el líder es incapaz de superar las emergencias, y de crear planes que le permitan guiar con eficacia a sus seguidores. El líder que reclama todo el honor por el trabajo de sus seguidores está condenado a generar resentimientos, un verdadero líder no exige honor alguno se alegra de ver que los honores, cuando los hay, son para sus seguidores, porque sabe que la mayoría de los hombres trabajarán con más entusiasmo por recomendaciones y reconocimientos, que sólo por dinero.

La deslealtad quizá es la causa que debería encabezar la lista, el líder que no sea leal con su organización y con su equipo, con quienes está por encima de él y con quienes están por debajo, no podrá mantener mucho tiempo su liderazgo. La falta de lealtad es una de las principales causas de fracaso en todos los terrenos de la vida. El líder eficiente enseña mediante el estímulo y no intenta atemorizar a sus seguidores.

El líder que trata de impresionar a sus seguidores con su autoridad entra en la categoría del liderazgo por la fuerza. Si un líder lo es de verdad, no necesitará anunciarlo, a no ser mediante su conducta, es decir, con su simpatía, comprensión y sentido de la justicia, y demostrando, además, que conoce su trabajo. El líder competente no necesita títulos para obtener el respeto de sus seguidores. El hombre que insiste demasiado en su título, generalmente no tiene mucho más en qué apoyarse.

Estas son algunas causas por las que puede fallar un equipo, aunque en el transcurso de su formación y desarrollo pueden surgir otros factores, debemos tomar en cuenta que el medio en el que interactúan esta en constante cambio, lo que hace más difícil su integración, pero sabiéndolas controlar podemos formar un equipo altamente efectivo.

El trabajo en equipo es un cambio de paradigma en la empresa. Esta nueva forma de trabajar puede tener éxito únicamente si las cabezas de la organización están convencidas y capacitadas para dar el ejemplo. Trabajar en equipo implica estar dispuesto a eliminar fronteras y pensar todos como un solo territorio: la empresa.

El líder debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez del equipo, el problema

es que nos limitamos a ver únicamente nuestras diferencias e individualidades, cuando trabajamos en equipo, las individualidades y diferencias se manifiestan. Generalmente nos concentramos en ser únicos, en hacer las cosas a nuestra manera, en destacar, en competir obstaculizando el trabajo de los demás, el individualismo ha sido fomentado por la sociedad y la empresa, y por eso es muy difícil de romper.

Trabajar en equipo implica servir, dejar de pensar únicamente en nuestro beneficio. Solo de esta forma contribuiremos a formar un verdadero equipo.

Por todo lo anterior podemos concluir que es mejor tener autoridad en un equipo de trabajo que poder, ya que los demás miembros al realizar sus tareas las harán voluntariamente y de la mejor manera posible, el poder desgasta las relaciones, lo que muchas veces llamamos rebeldía, responde en muchos casos al hecho de que han estado demasiado tiempo sometidos al poder.

## **CAPITULO 5: FASES DEL MODELO; “EQUIPO DE TRABAJO ALTAMENTE EFECTIVO”.**

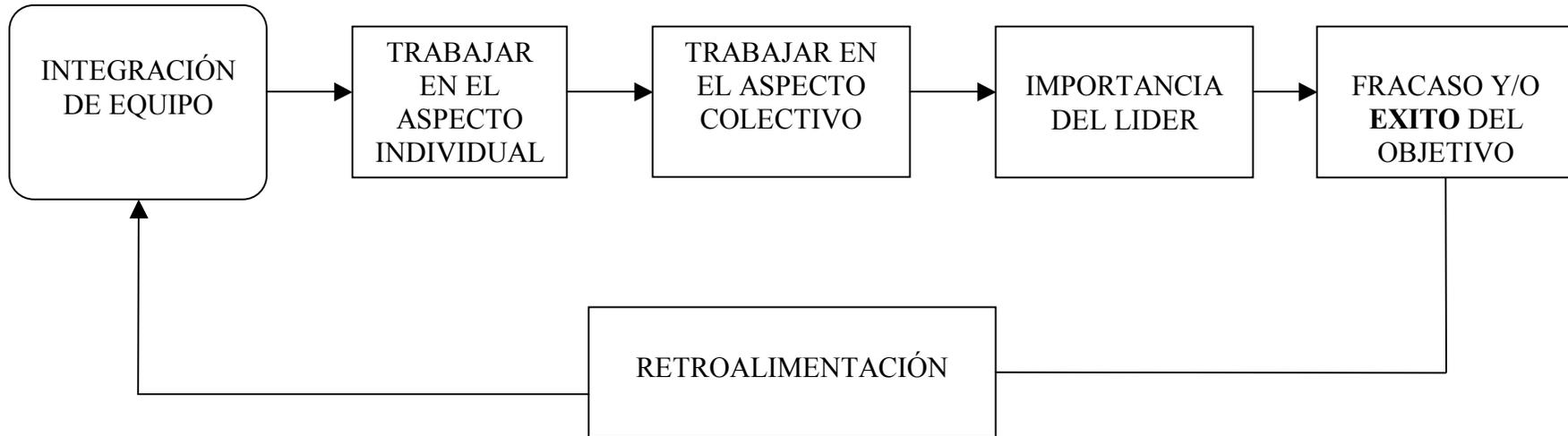
En este capítulo ilustraré de manera gráfica el Modelo Administrativo para lograr un Equipo de Trabajo Altamente Efectivo, todo lo mencionado en el capítulo anterior se resume en las siguientes páginas.

El primer diagrama nos muestra los pasos mas importantes en la implementación de este modelo que consta de las siguientes etapas:

1. Integración de Equipo
2. Importancia del líder
3. Trabajar en el aspecto individual
4. Trabajar en el aspecto colectivo
5. Fracaso y/o fracaso del objetivo
6. Retroalimentación

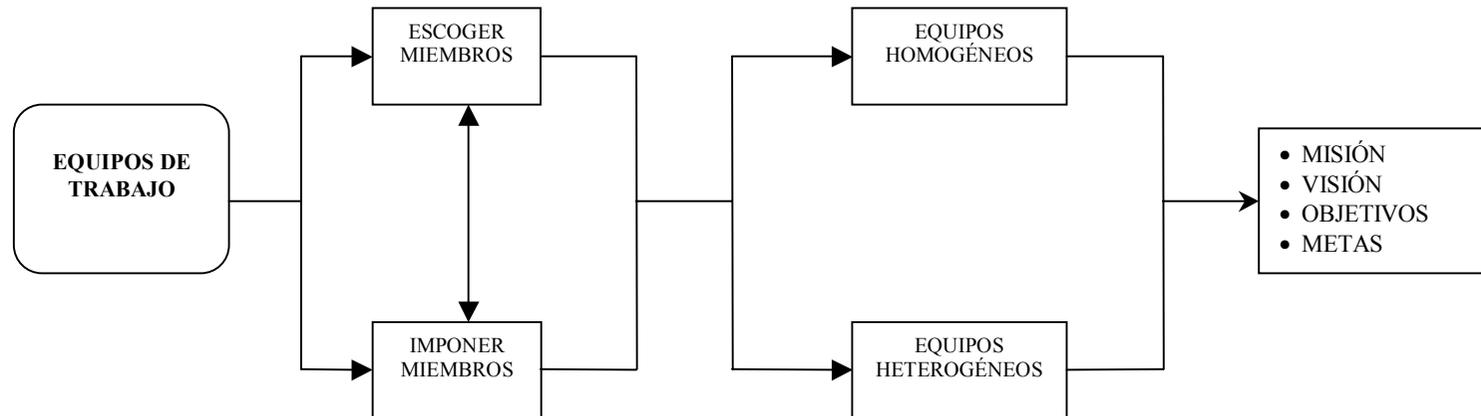
Cada una de estas etapas esta formada por fases que he explicado en el capítulo anterior, recordemos que esto no es una receta de cocina que por el solo hecho de seguirlo al pie de la letra se va a lograr un Equipo de Trabajo Altamente Efectivo, ya que cada organización es diferente, este Modelo nos servirá como guía para el mejor funcionamiento de los equipos de trabajo, pues se adapta a las necesidades de la empresa dependiendo de las circunstancias en que se encuentre.

### 5.1 FASES DEL MODELO: “EQUIPOS DE TRABAJO, ALTAMENTE EFECTIVOS”



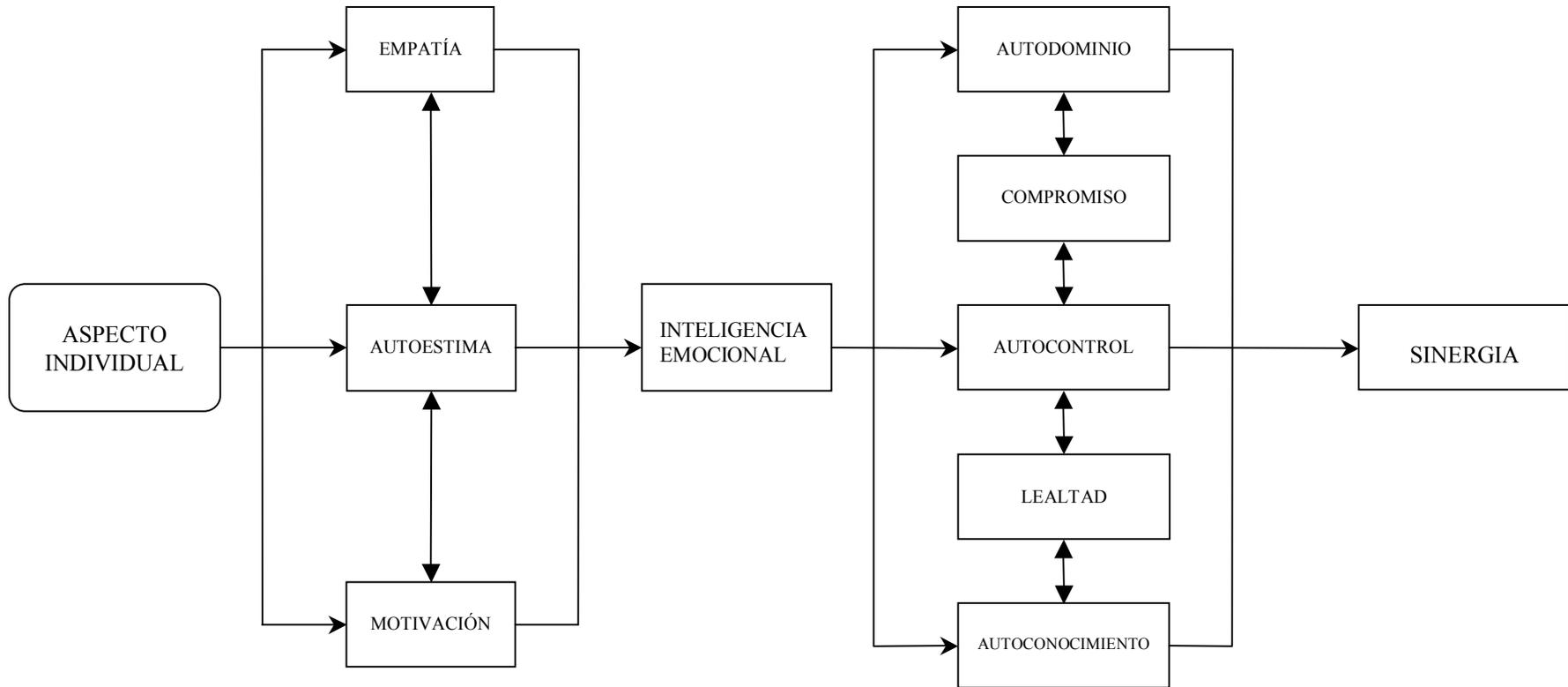
En este Modelo, podemos visualizar cada una de las fases que debemos seguir para formar un Equipo de Trabajo Altamente Efectivo, cada etapa se muestra en las siguientes hojas de manera más específica. (Toda la teoría mencionada en el capítulo 4, se resume en las siguientes páginas)

## 5.2) 1ra. Fase: Integración del Equipo



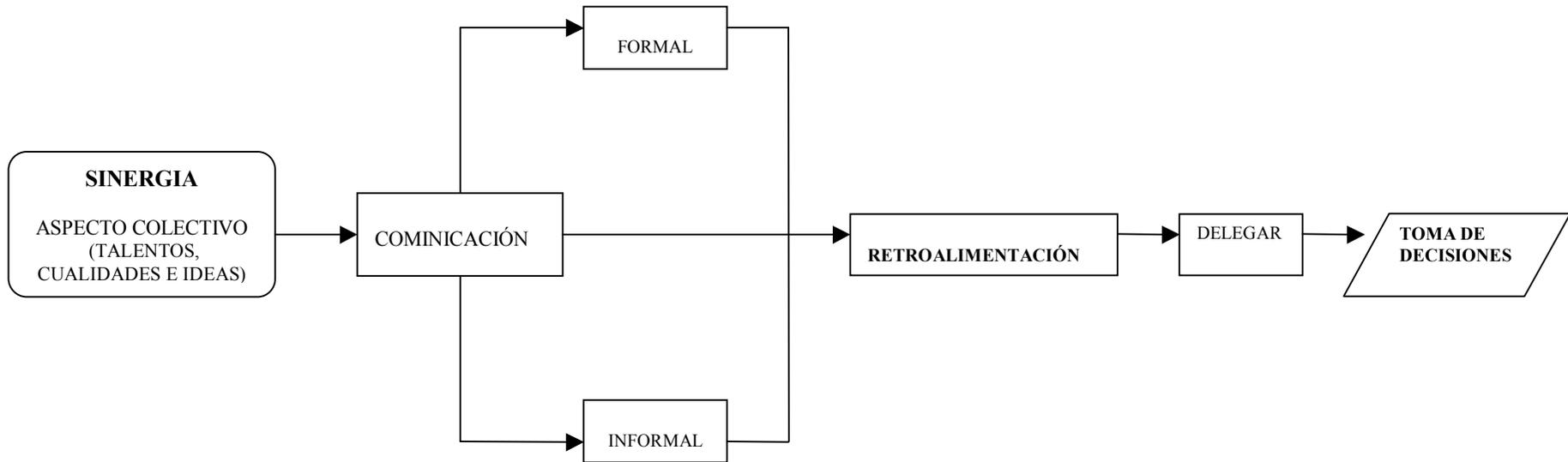
En esta etapa empieza a integrarse el Equipo, que puede ser por dos vertientes, que los miembros sean escogidos por el encargado del proyecto o simplemente sean impuestos pero cabe la posibilidad de que sea una combinación de las anteriores. Cuando se escogen los miembros puede caer en el riesgo de formar equipos homogéneos, lo cual puede ser contraproducente a diferencia de cuando tenemos un equipo heterogéneo, ya que aquí por la diversificación de ideas puede haber mayores alternativas para los problemas que a futuro puedan presentarse, es importante mencionar que aunque el equipo sea homogéneo o heterogéneo todos sus miembros deben conocer y estar identificados con la misión, visión, objetivos y metas para que encaminen su esfuerzo hacia el mismo punto y no se vaya cada quien por su lado, de aquí depende gran parte del éxito del equipo.

### 5.3) 2da. Fase: Trabajar en el Aspecto Individual



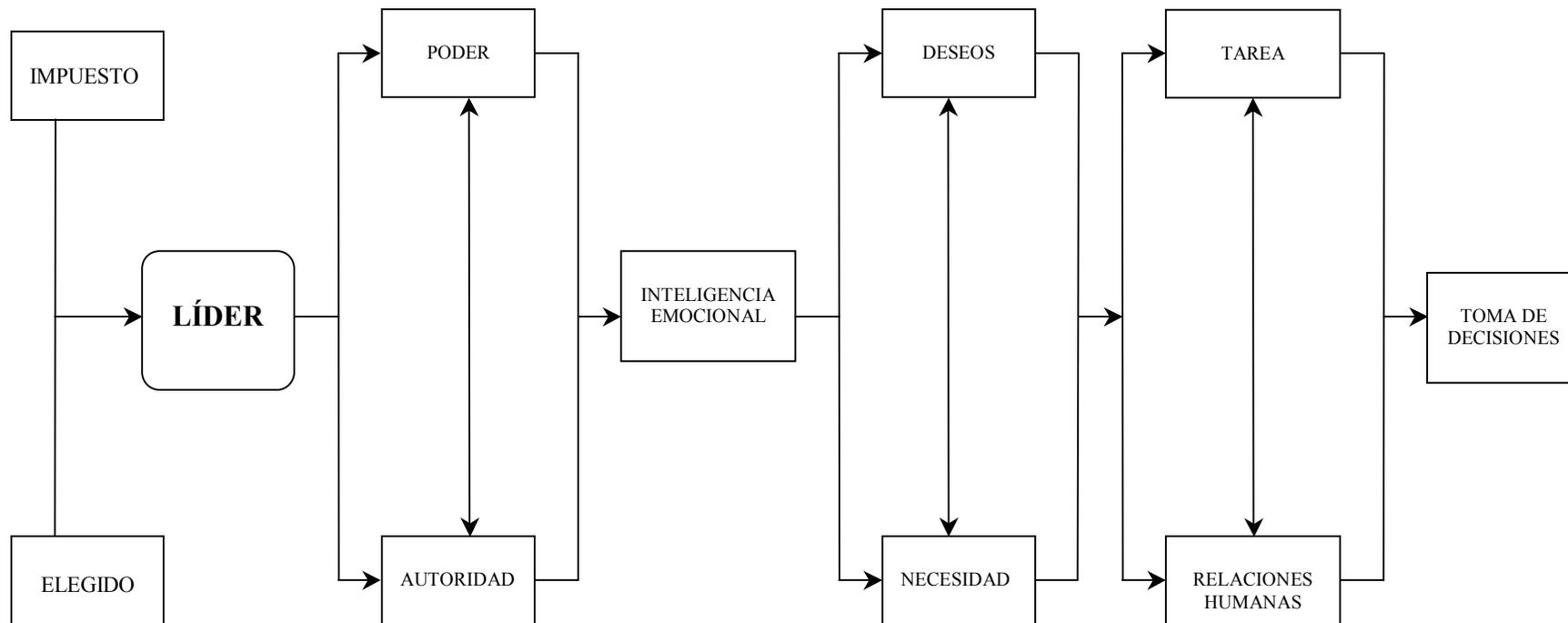
En esta fase se debe trabajar en el aspecto individual, ya que cada persona por su formación y vivencias tiene diferentes pensamientos, motivaciones, anhelos, autoestima etc. y si el líder no es lo suficientemente empático para entenderlos, no podrá lograr que cada uno de ellos logre su estabilidad emocional, con la cual se pretende tener personal confiable, el cual sea capaz de guiarse por sí mismo, para lograr la sinergia o sea la unión de los esfuerzos de varias personas a un objetivo común.

### 5.4) 3ra. Fase: Trabajar la Parte Colectiva



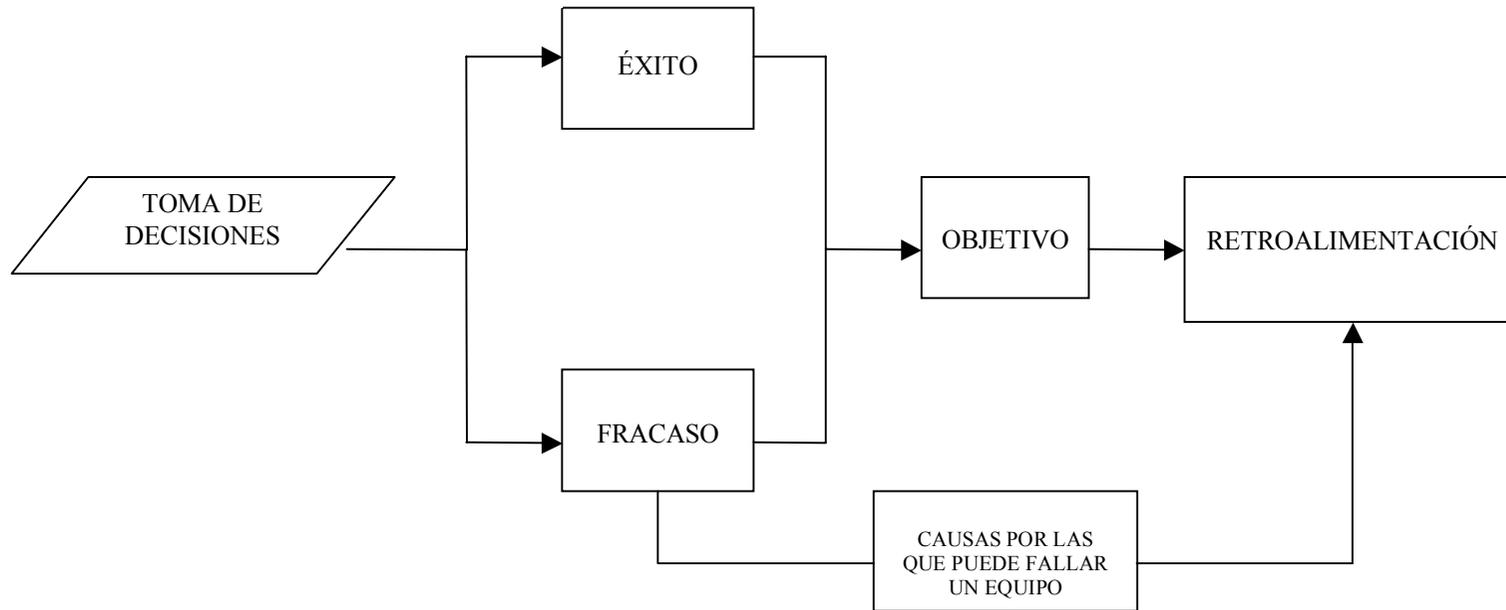
Si logramos una buena Inteligencia Emocional en los miembros, podemos pasar a la siguiente fase, que es la unión de talentos, cualidades, ideas, conocimientos, etc., de cada uno, conocido como Sinergia, aquí la comunicación será muy importante para que fluya de manera rápida pero sobre todo sea confiable, como en todas partes se dará el fenómeno de la comunicación formal e informal, siendo ambas de gran importancia, pues dan como resultado la retroalimentación. En este punto ya podemos identificar a quienes se le pueden delegar mayores responsabilidades, lo que agilizará la toma de decisiones, pero sobre todo reducirá la carga de trabajo del líder u otros miembros para que estos aprovechen su tiempo de manera más efectiva y no tengan que tomar decisiones con mil cosas en la cabeza, sino que se concentren en lo que realmente es importante.

### 5.5) 4ta. Fase: Importancia del Líder



En un equipo el líder es fundamental, pues es como el timón de un barco, sin el se iría a la deriva, para evitar este tipo de desviaciones debemos confiar en una persona que coordine los esfuerzos. El líder debe ganarse la autoridad de los miembros y solo utilizar su poder en casos excepcionales, para esto debe tener una buena Inteligencia Emocional, que sea capaz de identificar los deseos de las verdaderas necesidades de los miembros y del grupo, para lograr un equilibrio entre las relaciones humanas y la tarea, dando como resultados una buena toma de decisiones.

**5.6) 5ta. Fase: Conclusión del Objetivo.**



Todo lo anterior se resume en este punto, la Toma de Decisiones, ya que es en este momento donde todo el trabajo del equipo se verá reflejado en una decisión que puede llevar al fracaso o al éxito del objetivo. Al iniciar un Equipo de Trabajo se tiene una misión que es su razón de ser, un objetivo y ciertas metas, en este momento evaluaremos todo el trabajo realizado. Se logre o no el objetivo, se debe evaluar el desempeño del equipo, se deben analizar los puntos buenos pero se debe poner especial atención en aquellas fallas o fracasos que se pudieran tener, pues de ahí podremos tomar mas y mejores conocimientos para el siguiente equipo, recordemos que todo en la vida es un continuo aprendizaje, donde cada experiencia nos servirá para mejorar y reducir el margen de error en los proyectos a futuro.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo me sirvió para profundizar en el estudio de los equipos de trabajo, pero más que eso en el manejo de las relaciones interpersonales, ya que no se necesita trabajar en una gran empresa para ponerlas en práctica, a diario las estamos utilizando, ya sea en casa, la escuela, el trabajo, etc. Por lo que puedo concluir que la hipótesis planteada si se cumple;

**“Si se diseña un modelo de Equipos de Trabajo Altamente Efectivos, entonces se verá reflejado en el desarrollo de la productividad.”**

Si se trabaja y si se es capaz de lograr que cada miembro aporte lo mejor de si mismo, se conseguira un equipo de trabajo altamente efectivo, con un buen ambiente de trabajo y sin temor a los retos que le sean impuestos, el modelo presentado en este trabajo no es una receta de cocina, ya que cada empresa, cada persona, es distinta, por lo que dependerá de las circunstancias y criterios de quien decida implementarlo, pero se tocan los puntos más importantes que todo equipo debe contener.

El trabajar con gente no es nada fácil, cada persona tiene una manera muy particular de ser y el intentar unir varias formas de pensar y trabajar para lograr un objetivo común es mucho más complicado. Cuando leemos ciertas teorías organizacionales, suena muy fácil su implementación, pero al llevarla a la vida real, nos damos cuenta que mucha gente no esta preparada para trabajar en equipo, generalmente nos gusta sobresalir y gozar de todo el éxito en caso de obtenerlo, caso contrario cuando se fracasa, pues si no logramos nuestros objetivos, se culpa a todo mundo y dificilmente alguien quiere dar la cara para explicar el por que del tropiezo.

El trabajar en equipo es más que la unión de los esfuerzos coordinados de las personas que lo conforman, para esto queda muy claro que debe de trabajarse en el aspecto individual de los miembros para que estos a su vez confien en sí mismos y puedan aportar sus talentos, ideas, pensamientos sin temor a ser criticados por los demás, de la misma manera sean lo suficientemente maduros para aceptar las criticas que puedan hacer sobre sus ideas.

Si se logra que todos los miembros logren un equilibrio emocional, estos estarán preparados para trabajar en equipo y no solo eso, sino que sabrán salir adelante en momentos difíciles sin perder la calma, tendrán la capacidad para buscar soluciones, alternativas para problemas que puedan irse presentando a lo largo del proyecto, tendremos gente confiable para delegar mayor número de responsabilidades, pero sobre todo gente con iniciativa y preparada para la toma de decisiones, que a final de cuentas es lo que importa en los equipos, ya que hay momentos criticos en los que

se debe tomar la decisión estando conciente que esta puede traer resultados positivos o negativos, aquí entra la responsabilidad y madurez para asumir las consecuencias de lo decidido.

También me queda muy claro que cuando se pretende ser un líder, se debe ganar la autoridad y respeto de los demás miembros, esto nos servirá para tener la confianza y sobre todo el compromiso con el objetivo planteado. El poder, generalmente lo único que hace es deteriorar las relaciones, pues generalmente no nos gusta ser mandados o que alguien nos diga lo que tenemos que hacer, es por ello que la autoridad logrará disminuir esas fricciones que puedan presentarse, ya que de existir autoridad, muchas veces bastará con comentar lo que se pretende hacer para que los miembros empiecen a ejecutar el trabajo o por iniciativa propia lo hagan.

Los estímulos de los miembros de un equipo pueden ser variados, pero algo que tienen en común es la necesidad de ser reconocidos, por ejemplo, los mexicanos somos muy emotivos, muchas veces logramos las cosas más por ganas o como se dice colegialmente por corazón que por talento, a lo largo de nuestra historia, llámese la Independencia, la Revolución, la defensa del Castillo de Chapultepec, las Invasiones Extranjeras etc., la mayoría de las veces hemos salido adelante por esas ganas, ese sentimiento que no nos deja desfallecer y que a base de empuje nos ayuda a lograr cosas inimaginables, para poner un ejemplo más claro, en la batalla del Castillo de Chapultepec, ¿Quién no ha oído hablar de Juan Escutia? que al verse superado por el enemigo, se envolvió en la bandera nacional y se aventó al precipicio para que nuestra insignia patria no fuera tomada por el enemigo, esta es una gran muestra de valor, pero sobre todo de esa emotividad que poseemos como mexicanos. El mexicano se mueve mucho por sentimientos, si se logran tocar esas fibras sencibles, somos capaces de lograr cosas heroicas, pero de igual forma cuando las cosas no salen como uno quisiera, suelen ser un autentico desastre, ya que el motor llamado motivación al tener falta de estímulos se apaga y es cuando nos vamos a la debacle.

El líder indudablemente juega un papel fundamental en los equipos, ya que es la guía, el motivador, un ejemplo a seguir en momentos difíciles y en el que podemos confiar en todo momento, pero ¿que se necesita para ser un líder?, en este trabajo mencionamos muchas características o virtudes que desde mi punto de vista debe tener, pero si tuviera que mencionar algunas, diría que un líder debe ser leal en lo que cree y con los miembros de su equipo, debe tener confianza y el coraje suficiente para salir en los momentos difíciles, ser emprendedor y constante para no perder el rumbo de sus objetivos, debe tener un buen autoestima así como una motivación que no le permita desanimarse ante los fracasos, pero sobre todo debe tener perfectamente claro el concepto de AMOR que comente en esta tesis, no verlo como un sentimiento, sino ir mas allá y visualizarlo como hechos, el amor no es lo que se siente por los demás sino lo que se hace por ellos, un líder debe predicar con el ejemplo, debe ser capaz de sacar lo mejor de cada miembro para que el equipo sea una suma de la diversidad de talentos y

virtudes que posee cada individuo, ya que cada miembro es importante sin importar que su trabajo sea pequeño y muchas veces poco reconocido, un equipo de trabajo altamente efectivo se forma con el esfuerzo de todos, cada aportación será vital para conseguir el objetivo planteado.

Toda esta suma de aportes individuales, será culminado con la toma de decisiones para el cumplimiento del objetivo planteado, si se logra una estabilidad entre las relaciones humanas con la tarea, una misión, visión y objetivo perfectamente claros donde cada miembro se sienta identificado y los guíe por el mismo camino se tendrá más probabilidades de éxito, pero no debemos descartar algunos factores que pueden influir para el fracaso de los equipos de trabajo así como de los objetivos, uno de los más importantes es la resistencia al cambio del personal, muchas veces se sigue trabajando con personas que se niegan a cambiar los antiguos paradigmas en los cuales su esfuerzo individual los sacó adelante, el colaborar con otras personas significa compartir puntos de vista, aprender a ser tolerante con otros pero sobre todo con sus ideas, lo que muchos no son capaces de lograr, para ellos el trabajar en equipo significa compartir sus logros, y ya no ser reconocido individualmente.

Otros factores pueden ser, el bajo autoestima de los miembros que se traduce en la falta de confianza, poca participación y una actitud negativa, también puede ser que el líder no sea capaz de ganarse la autoridad antes mencionada, que no sea emocionalmente estable por lo que no sabrá reconocer entre las necesidades y los deseos de los miembros de su equipo, no encontrará la forma de estimularlos y sobre todo de ser el ejemplo que se necesita, pues si el timón está desubicado difícilmente lograrán lo planteado.

Se logre o no el objetivo, la retroalimentación es fundamental, comúnmente cuando las cosas salen bien, todo se queda ahí, como logramos el objetivo no hay mucho que analizar esto puede dar lugar a excesos de confianza, se cree que todo está bien, que no se necesitan medidas correctivas, a diferencia de cuando se fracasa, pues cuando esto pasa se analiza paso a paso hasta descubrir en donde se falló, los fracasos generalmente nos ayudan más que las victorias, pues el aprendizaje es mayor, ya que cuando no logramos lo que queremos ponemos más atención en que pudo provocar la falla, y se nos queda tan marcado que difícilmente volvemos a cometer la misma equivocación.

Sea el resultado que sea, siempre debemos tomarnos el tiempo para analizar que se hizo bien y que puntos debemos reforzar, pues estamos en un ambiente cambiante, en donde cada reto requerirá de mayor habilidad, conocimientos y sobre todo experiencia, nunca se deja de aprender, así que cada punto de vista por sencillo que parezca debe ser tomado en cuenta y sobre todo analizado para futuros riesgos que se pretendan emprender a futuro.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- C. Bartlett. (1980) Cambio de la conducta organizacional. Ed. Trillas. México.
- D. Thomson James. (1994) Organizaciones en Acción. Ed. Mc. Graw Hill.
- E. Kast Freemont. (1987) Administración en las organizaciones. Ed. Mc. Graw Hill.
- Fernández Arena José Antonio. (1996) Proceso Administrativo. 2ª. Edición. Ed. Diana. México.
- Gary Dessler Alton. (1986) Organización y administración. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Goleman D. (1996) La Inteligencia Emocional ,Editorial Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina.
- H. May Richard. (1996) Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados. Ed. Pearson. Prentice Hall.
- H. Schein Edgar. (1982) Psicología de la organización. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- Harold Koontz. (1998)Administración. Una perspectiva global. Ed. Mc. Graw Hill Interamericana. 11ª. Edición México
- Hendricks Gray y Ludemall Kate. (2001) La nueva mística empresarial. Ed. Empresa Activa. España.
- J. Thierauf Robert. (2001) Auditoria Administrativa. Ed. Limusa. Noriega Editores. México.
- K. Scanlan Buró. (1978) Principios de la dirección y conducta organizacional. Ed. Limusa.
- Larocca Héctor. Miguel A. Vicente. (1993) Dirección de organizaciones. Ed. Ediciones Macchi.
- Litterer Joseph. (1979) Análisis de las organizaciones. Ed. Limusa.
- M. Hodgetts Richard y Altaman Steven. (1981) Comportamiento en las Organizaciones. Ed. Mc. Graw Hill.
- M. Noer David. (1997) El cambio en las organizaciones. Ed. Prentice Hispanoamericana. México.
- Morgan Gareth. (1991) Imágenes de la organización. Ed. Alfaomega. México.
- Reyes Ponce Agustín. (1992) Administración moderna. Ed. Limusa.
- Robbins S.(1999) Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall, 8° edición, México.
- Robbins S. Coulter M. (1996) Administración, Editorial Prentice Hall, 5° edición, México
- Soldevilla García Emilio. (1977) Teoría y Técnica de la organización empresarial. Ed. Hispano Europea Barcelona.
- Stoner James. (1996) Administración. Ed. Pearson Educación. México.

**Páginas de internet consultadas:**

- [www.artehistoria.com](http://www.artehistoria.com)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.liderazgoymercadeo.com](http://www.liderazgoymercadeo.com)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)