



Universidad Oparin S.C.

“Análisis del impacto del liderazgo en la creación de un buen ambiente de trabajo que garantice un mayor rendimiento del empleado.”

Que para obtener el título de:

Licenciada en Administración

P R E S E N T A

Liliana Jiménez Sánchez

Asesora: Lic. Rosario Ascencio Millán

Ecatepec de Morelos a 10 de Enero de 2017



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicatorias y Agradecimientos.

A DIOS.

Por darme la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para concluir este trabajo

A MIS PADRES.

Por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica como de la vida, quienes fomentaron en mí el deseo de superación y por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo, el día de hoy puedo ver alcanzada mi meta. Todo esto ha sido posible gracias a ustedes ¡Los Amo!.

A MIS MAESTROS.

Que, en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida, a todos y cada uno de ellos les dedico cada una de estas páginas de mi tesis. A mi asesora la Lic. Rosario Ascencio Millán por su apoyo ofrecido en este trabajo, su tiempo compartido y por impulsar mi formación profesional.

A MIS AMIGOS.

Que, gracias al equipo que formamos, logramos llegar hasta el final del camino y que, hasta el momento, seguimos siendo amigos: Adriana Villarreal, Miguel Arellano y Ofelia del Ángel.

ÍNDICE.

Capítulo 1. Liderazgo

1.1. Antecedentes del liderazgo.....	23
1.1.1. Civilizaciones antiguas.....	24
1.1.2. Edad Media.....	28
1.1.3. Revolución Industrial.....	29
1.1.4. Iglesia Católica.....	30

Capítulo 2. Estilos y modelos de liderazgo

2.1. El liderazgo como rasgo de personalidad.....	31
2.2. El liderazgo como conducta.....	34
2.2.1. Estudios de la Universidad de Ohio.....	34
2.2.2. Estudios de la Universidad de Michigan.....	37
2.2.3. Malla gerencial de Blake y Mouton.....	38
2.2.3.1. Estilo 1.1: Laissez-Faire.....	39
2.2.3.2. Estilo 1.9: Club Social.....	40
2.2.3.3. Estilo 5.5: De la mediocridad.....	40
2.2.3.4. Estilo 9.1: De tarea.....	41
2.2.3.5. Estilo 9.9: Compromiso en toda regla.....	42
2.3. Papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en el Siglo XXI.....	43
2.3.1. Liderazgo moderno y tendencias gerenciales: cambios Paradigmáticos en la gestión de la Universidad como Empresa del reconocimiento.....	44
2.3.2. Análisis FODA.....	44
2.3.3. Benchmarking.....	45
2.3.4. Reingeniería.....	46

2.3.5. Empowerment.....	46
Capítulo 3. Liderazgo	
3.1. Definiciones de liderazgo.....	47
3.2. Jefe vs Líder.....	48
3.3. Autoridad-Influencia-Poder.....	49
3.4. Importancia del liderazgo.....	50
3.5. El arte de la delegación.....	51
3.5.1. Ventajas de la delegación.....	53
3.5.2. Niveles de delegación.....	54
3.6. El arte de la motivación.....	54
3.7. El arte de la comunicación.....	56
3.7.1. Comunicación formal e informal.....	58
3.8. Coaching.....	59
3.8.1. Elementos necesarios del proceso de coaching.....	61
3.8.2. Características de un buen coach.....	62
3.9. Mentoring.....	62
3.9.1. Habilidades de un buen mentor.....	64
3.9.2. Funciones del mentor.....	64
3.9.3. Diferencia entre coaching y mentoring.....	65
Capítulo 4. Seguidores	
4.1. Tipos de seguidores.....	68
Capítulo 5. Organización	
5.1. Principios.....	73
5.2. Técnicas de organización.....	73

Capítulo 6. Estudio de la compañía

6.1. Historia de la empresa.....	75
6.2. Misión.....	76
6.3. Visión.....	76
6.4. Objetivos.....	77
6.5. Organigrama de la compañía.....	77
6.6. Análisis FODA.....	78
6.7. Diagrama de proceso para respaldo de cheques.....	80
6.7.1. Autorización vía página web.....	80
6.7.2. Autorización vía telefónica (Call Center).....	81
6.7.3. Sistema automático en la red.....	82
6.8. Personalidad del director general.....	83
6.8.1. Rasgo 1: Centralización de toma de decisiones.....	83
6.8.2. Rasgo 2: Mobbing Laboral.....	84
6.8.3. Rasgo 3: Enfoque en cumplimiento de tareas.....	84
6.8.4. Rasgo 4: No corre riesgos.....	85
6.8.5. Rasgo 5: Falta de involucramiento.....	86
6.8.6. Rasgo 6: Multitarea-Falta de especialización.....	87
Anexos.....	88
Propuestas por rasgo.....	94
Propuestas generales.....	101
Conclusiones.....	102
Bibliografía.....	104

INTRODUCCIÓN

La presente tesis es una investigación que tiene por objetivo evaluar el impacto que tiene la aplicación de un buen liderazgo en el desempeño de los empleados y, por ende, el logro de objetivos del ente estudiado. El liderazgo es, seguramente, la habilidad directiva que, dentro del ámbito empresarial al día de hoy, es considerada como la más importante.

En el mundo empresarial los nuevos estilos de dirección más participativos y la necesidad de trabajar en equipo ha convertido la figura del líder básica dentro de la función directiva en las empresas.

En este estudio realicé un recorrido por las diferentes épocas en las que el liderazgo comenzaba a ejercerse; en las cuales sobresalen los pensadores más influyentes de las mismas y sus aportaciones; así como los diferentes estilos y modelos de liderazgo en conjunto con las nuevas tendencias para liderar empresas: *Empowerment, Benchmarking, Coaching, Mentoring*, entre otras.

Sin embargo, también destaco la diferencia entre Jefe vs Líder señalando las características particulares de cada uno y, por otro lado, la diferencia entre autoridad, influencia y poder; así como también un breve recorrido por la historia de la compañía con su historia, misión, visión, objetivo señalando sus principales rasgos que han permeado en el crecimiento de esta.

- **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

“La función del líder puede abordarse desde muchos y variados punto de vista, por ejemplo: el grado en que el líder concentra la toma de decisiones, en que delega a sus subordinados o la manera en que el líder influye en ellos, entre otros.”¹

De una gran idea de enfoques posibles para abordar las ideas del liderazgo, destacan particularmente algunos que parten de la esencia de la función del líder: su responsabilidad y sus instrumentos de trabajo. La responsabilidad del líder es el logro de objetivos específicos con el concurso de un grupo de personas a su cargo.

El instrumento fundamental del líder es su autoridad o poder; tema muy evadido y, relativamente, poco estudiado.

Aunque en ocasiones somos conscientes de nuestro deseo de poder, no es frecuente que lo seamos en sus mecanismos operativos. Mecanismos sutiles en ocasiones pero, en la mayoría de las ocasiones, burdos para el observador entrenado. Por ejemplo, los términos “anarquía” y “autocracia”. El primero significa ausencia de autoridad o poder, pero se aplica al desorden y la confusión. El segundo se aplica a los liderazgos absolutos y se usa como sinónimo de “despotismo” y “crueldad”. La permanencia y estancamiento de la autocracia ciertamente inhibe y bloquea el desarrollo humano. Por otra parte, no permite evolucionar rumbo a la democracia y desemboca en despotismo abusivo y opresor.

Los resultados inmediatos de la complicación de las ideas del liderazgo común y el poder son: el desperdicio de esfuerzos y la falta de efectividad en el desempeño laboral.

El desempeño laboral exitoso se basa en el comportamiento adecuado de los gerentes y empleados. Los dueños de negocios que proporcionan un buen liderazgo, pueden transformar a un empleado, en un valioso miembro del equipo.

¹ Sevilla, J., (2002), *Liderazgo: El balance entre el poder y sabiduría*, México, DF: Pax México, Prólogo P. VII

Existen líderes que son demasiado dominantes o bien, se obsesionan tanto en el cumplimiento de los objetivos, en los cuales ellos mismos impiden la participación de sus miembros y por lo tanto a los empleados únicamente los ven como un recurso humano, que hacen de lado las ideas que ellos puedan proporcionar, las cuales podrían ayudar a una mejora continua en la toma de sus decisiones. Sin embargo, esto genera un impacto negativo en la organización, ya que los trabajadores pueden estar menos dispuestos a ayudar a sus líderes. Un líder ineficaz puede impactar de forma negativa en el desempeño laboral de sus empleados, generando un comportamiento indeseado en ellos. Los empleados que sienten que no tienen mucha participación en la toma de decisiones dentro del grupo cuyas ideas no son muy tomadas en cuenta, son propensos a desarrollar algún tipo de resentimiento y desencadenar en sentimientos de aislamiento, baja autoestima, conflictos y rebelión. En consecuencia, es probable que hagan lo mínimo, porque sienten que solo están allí por ganar un sueldo llevando a una disminución en el desempeño laboral.

El liderazgo implica tomar en cuenta la participación del empleado, en todas las decisiones de la empresa. Al personal se le proporciona la información pertinente sobre los asuntos a tratar de la compañía, realizando un debate y estableciendo cuál es la mejor opción que conlleve al éxito del asunto.

“Una variante del líder participativo es el caso de la persona que presta apoyo. Puede ser que los líderes de esta categoría conciben sus funciones no como reducidas a la consulta de sus seguidores y a la atenta consideración de sus opiniones, sino también hacer todo lo que esté a su alcance por apoyar a sus subordinados en el cumplimiento de sus deberes.”²

Los líderes saben que la motivación es uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan. El punto clave para desarrollar la motivación es saber en qué consiste ésta.

² Koontz y Wehrich, H. y H., (2004), *Administración: Una perspectiva global*, México, DF, McGraw-Hill Interamericana. P. 532

Son muchas variables que influyen en el deseo de la personas de hacer algo en el ámbito del trabajo. Éstas incluyen sus propias necesidades, como los factores presentes o ausentes en el ambiente y el comportamiento de los superiores inmediatos. La motivación viene del interior de cada cual y no es algo que el líder o cualquier otro individuo pueda proporcionar directamente. En este sentido, la motivación es como el crecimiento humano: los padres no pueden hacer que sus hijos crezcan, pero sí pueden proporcionarle la alimentación que necesitan para madurar física y emocionalmente. Tampoco los líderes pueden motivar a las personas, pero sí pueden crear el clima en el que las personas deseen producir al máximo de sus posibilidades.

Para que un líder pueda mantenerse motivado a sí mismo, debe de tener pasión por lo que hace, debe gustarle sus actividades, tener una visión amplia del qué pasará si logra sus objetivos, pensando positivamente. Esa pasión debe ser transmitida a sus empleados. Explicarles la razón por las cuáles deben alcanzar sus objetivos.

“Unos de los componentes del liderazgo es la capacidad para inspirar a los seguidores y que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto. Mientras que el uso de motivadores se centra aparentemente en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene de quienes encabezan a grupos. Éstos pueden poseer una simpatía y magnetismo tales que susciten en sus seguidores lealtad, devoción y un intenso deseo de promover sus anhelos. Ésta no es cuestión de satisfacción de necesidades, es más bien, el que la gente ofrezca su apoyo desinteresado al que ha elegido como suyo.”³

Otro de los componentes del liderazgo tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que éste genera. La intensidad de la motivación depende en gran medida de las expectativas, de la percepción que se tenga de las recompensas, de la cantidad de esfuerzo que se supone que requerirá, de las tareas por desarrollar y por otros factores presentes en las condiciones específicas, pero también del ambiente organizacional.

³ Loc. Cit.

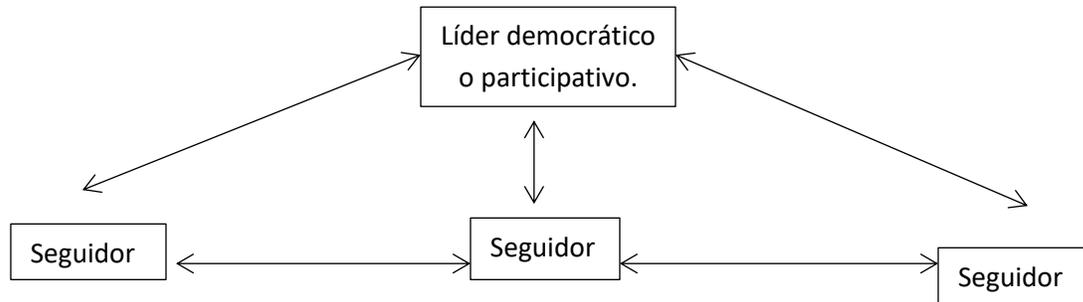


Figura 15.1 Flujo de influencia en los estilos de liderazgo participativo.

A menudo se cuestiona si el liderazgo puede enseñarse. Se estima que 80% del desarrollo en el liderazgo se deriva de la experiencia en el trabajo, mientras que el 20% restante puede adquirirse mediante estudio y capacitación. Desde luego que esto es difícil de probar y depende de cada individuo y de la capacitación que la empresa proporcione, ya que debe observarse que la capacitación en el centro de trabajo y la capacitación en el centro de clase vayan de la mano. Por ejemplo, desde etapas tempranas, en su trayectoria profesional, a los líderes potenciales de Johnson & Johnson se les da la oportunidad de demostrar su capacidad para administrar una de las unidades empresariales relativamente autónomas de la compañía. La idea en la que se apoya esta práctica es que una asignación difícil puede ser una oportunidad de aprendizaje y desarrollo.

“La interacción entre líder y miembro supone así una especie de intercambio psicológico o económico. En el mundo de los negocios, esto es por lo general un sueldo o un salario. Pero también probablemente que haya algún “ingreso psíquico” como seguridad, ocasión de hacer algo inusitado, el placer de una relación gratificante con nuestros compañeros de trabajo, o la sensación de realización cuando el grupo llega a una meta asignada. El dirigente no solo es alguien cuyas instrucciones son obedecidas a cambio de unos pocos pesos por hora, también es una persona que deviene emocionalmente en las vidas de quienes lo siguen. Su

aprobación o reprobación afectan el autoestima y la sensación de bienestar de estos.”⁴

El liderazgo es una actividad que hace participar en forma sorprendente al ego, incluso en las situaciones imaginadas. Esto puede verse en los talleres de entrenamiento en administración, en donde, con frecuencia, se pide a ejecutivos maduros que trabajen juntos en una diversidad de situaciones que suponen actividades, que intrínsecamente sin sentido, para dejar que cada uno de ellos vea como se desempeñan el mismo y los demás en diversas tareas de liderazgo. Las tareas podrían consistir en resolver adivinanzas, en redactar un trabajo sobre una posición hipotética o una carta de reclutamiento, o bien dedicarse a una actividad simulada de alguna clase de negocios.

Sin embargo, incluso cuando todo mundo se da cuenta de que estos ejercicios de representación de papeles no van a afectar a su carrera, los dirigentes y los miembros de su grupo se dedican empeñosamente a la tarea. ¿Qué tan bien se ha desempeñado su grupo? ¿La tarea es realmente justa? ¿Otro grupo obtuvo alguna ventaja sin pretenderlo? Las definiciones de liderazgo por lo general dejan de hacer justicia al componente emocional que satura la relación entre el líder y el miembro del grupo.

⁴ Fiedler y Chemers, F. y M., (2001), *Liderazgo y Administración efectiva*, México, DF, México, Trillas.

- **JUSTIFICACIÓN.**

Demostrar la importancia que tiene el mantener un equipo de trabajo motivado. La influencia del líder para provocar ese deseo de colaboración de los empleados y poder abrir su mente para mostrar ideas positivas hacia las mejoras de la compañía. Analizar la aplicación del liderazgo y que este sea el principal determinante del desempeño autónomo de los trabajadores (intentos de iniciar tareas, superar obstáculos, fallas y concluir tareas) y que ello surjan por la disposición derivada de la confianza que le brinda su líder. Con este análisis se pretende determinar cuáles son las características del líder que aplica este liderazgo en sus colaboradores y la influencia que tiene en sus comportamientos y con base en ello mostrar a las compañías el impacto que tendría su aplicación en el campo.

“Rensis Likert (1903-1981) fue un educador y psicólogo organizacional estadounidense y es conocido por sus investigaciones sobre sus estilos de



gestión. Desarrolló la escala de Likert y el modelo de vinculación. Likert dedicó especial atención a la investigación de las organizaciones. Durante la década de los 60's y 70's redactó sus libros sobre la teoría de gestión los cuales fueron sumamente populares en Japón y su impacto es visible en la organización de las empresas japonesas modernas. Realizó investigaciones sobre las grandes corporaciones de todo el mundo, y sus estudios han predicho con exactitud el desempeño posterior de las corporaciones."⁵

Likert realizó unos estudios de campo de un año de duración que contribuyeron a fundamentar esta novedosa visión de liderazgo participativo. Se organizaron, así, cuatro departamentos de una gran empresa,

⁵ Wikipedia la Enciclopedia libre. (24 de Julio de 2016). Rensis Likert. Wikipedia. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Rensis_Likert

implementándose en 2 de ellos un liderazgo legal y formalista, mientras que en los dos restantes se instauró el denominado liderazgo participativo. Likert pretendía verificar al cabo de un año, la influencia de ambos liderazgos. Likert midió durante un año los 4 departamentos. En los departamentos de liderazgo legal, la producción se incrementó en un 25% mientras que en los departamentos con liderazgo participativo el incremento fue de 25% y 15% respectivamente. En conclusión, se elevó el porcentaje de rotación de personal en el liderazgo legalista debido a la presión a la cual se sometieron los trabajadores para mantener el ritmo productivo. Por otro lado, en el liderazgo participativo se elevó la responsabilidad de los operarios. La comunicación entre jefes y subordinados mejoró en comparación con el liderazgo tradicional, en la cual, la comunicación disminuyó.

“El movimiento denominado Psicología Humanista inició con la obra del psicólogo estadounidense Abraham Maslow, quien es considerado uno de los principales teóricos de esta escuela. Maslow, a diferencia de Freud, centra sus investigaciones en personas consideradas como sanas, que suelen manifestar un desarrollo equilibrado y muy aceptable socialmente. Maslow construye sus teorías sobre 2 temas: personalidad y motivación.”⁶

Su propuesta es sencilla: las personas actúan por necesidad, y ésta se presenta de acuerdo con el desarrollo del individuo. Además estas necesidades se relacionan entre sí. Maslow estaba interesado en ofrecer una explicación en general del comportamiento, nunca fue su objetivo explicar la motivación laboral. Sin embargo, la mayoría de las explicaciones que existen actualmente sobre dicha motivación parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades; incluso una de las propuestas más importantes que existen sobre este tema tiene como base la jerarquía de las necesidades propuesta por Maslow.

Maslow categorizó las necesidades en cinco: fisiológicas, de seguridad, de amor, de estimación y de autorrealización. Estas metas básicas se encuentran

⁶ Gonzalez y Olivares, M. y S., (2007), *Comportamiento organizacional, un enfoque latinoamericano*, México DF, México, Grupo Editorial Patria.

relacionadas entre sí, y colocadas en orden de importancia, dado que una y otra se complementan para poder ser cubiertas.

Es tan importante esta teoría que podría pensarse en ella como un tema exclusivo de los psicólogos industriales. Sin embargo, este argumento no se mantendría por mucho tiempo ni laboral ni teóricamente: Laboralmente porque cualquier trabajador que tenga personal a su cargo (desde un supervisor hasta un director general), independientemente de su profesión, estará interesado en saber cómo motivar a su personal; teóricamente porque la motivación laboral no se presenta como un proceso aislado, sino que se vincula a temas administrativos como salarios, incentivos, promociones, diseño de puestos, etc.

Es muy importante el saber trabajar bien con tu equipo de trabajo, ya que, como lo hemos mencionado en los párrafos anteriores, trabajar con empleados motivados contribuye a un ambiente de trabajo sano, en el cual, los empleados no se sienten como maquinas, sino que realmente sienten que aportan a la compañía una parte muy importante para el desarrollo de la misma y que proporcionara mejoras para ella.

Un líder fomenta en su equipo:

- ✓ Confianza y respeto.
- ✓ Promueve las capacidades de los miembros de su equipo.
- ✓ Los orienta a ser reflexivos y responsables.
- ✓ Genera un compromiso de trabajo a todas las personas.

Dentro de una organización, la participación activa facilita la formación de nuevos líderes, genera un mayor sentido de pertenencia, le permite conocer las inquietudes y problemas de sus trabajadores, produce una mayor cooperación y responsabilidad.

“Las principales ventajas que incorpora el liderazgo son:

- ✓ Los miembros se sienten más motivados.
- ✓ Cuanto mayor es la participación mayor es el compromiso.
- ✓ La participación en la toma de decisiones permite que los empleados conozcan las acciones nuevas que se implementan en la organización.
- ✓ Se respeta la capacidad de cada miembro. “⁷

⁷ Ramos, Gasso y Alvarado, J., I. y Y., *Manual CEN La práctica de la consultoría estratégica de negocio*. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=nNK0BAAAQBAJ&pg=PA77&dq=ventajas+liderazgo+participativo&hl=es-419&sa=X&ei=kRcLVfrOBdbpoASOKYGYBw&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=ventajas%20liderazgo%20participativo&f=false-2013-21> de Abril de 2015.

“El liderazgo participativo piensa que la obediencia no consiste en el cumplimiento ciego de las órdenes dadas por un jefe, sino en el soporte que los subordinados otorgan al jefe, una vez efectuada la comprensión de las políticas emprendidas dentro de la empresa y la participación en la toma de decisiones.”⁸ Por todo esto, el empleado es parte activa de la organización, garantizando, de esta manera, una identificación entre el trabajador y la empresa que contribuye al éxito productivo.

Podemos observar que en la actualidad, en México, muchos de los empleados no se encuentran satisfechos con su trabajo, ocasionando que acudan sin ganas a trabajar y, por tanto, se les hace más tedioso el trabajo. Lo que se busca implementar con este análisis, es el demostrar la importancia que tiene el mantener un equipo de trabajo motivado, el influir como líder para provocar ese deseo de colaborar por parte del empleado y así poder abrir su mente para mostrar ideas positivas hacia las mejoras de la compañía.

Las personas que trabajan en un ambiente agradable y divertido llegan a contemplar su trabajo como un lugar en el que satisfacen muchas necesidades distintas, reforzando así su motivación para rendir a un más alto nivel.

“Toda organización es esencialmente una obra humana, en cuanto que, en primer lugar, es fruto del esfuerzo humano y, en segundo lugar, se compone de hombres. Por esta razón, todo intento por comprender lo que es una organización debe empezar por el estudio del hombre. El principal escenario de esta historia son los EE.UU. En este país se da durante este siglo un desarrollo industrial hermanado con un intenso esfuerzo por comprender el comportamiento humano en las organizaciones. El punto de partida de este desarrollo científico se sitúa a principios de este siglo. En esta etapa nos encontramos con una imagen del hombre en el trabajo (de sus motivaciones) notablemente simplificada. Es la idea del *Homo economicus*, heredada de los economistas clásicos y aplicada a la organización del trabajo por W. Taylor. En esencia se piensa que un empleado se mueve

⁸ Desiato y Guevara, M. y M., (1998). Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=GlwIEIC7pB8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. 21 de Abril de 2016

básicamente por estímulos económicos. Sobre esta teoría de la motivación humana Taylor edifica todo un sistema de incentivos y establece las bases de la llamada *Dirección Científica*.”⁹

En el primer cuarto de nuestro siglo se avanza paralelamente en tres aspectos del hombre en el trabajo:

1. El trabajo en sí mismo, entendido como esfuerzo susceptible de ser organizado (estudio de tiempos y movimientos);
2. La influencia de diversos factores en el rendimiento (humedad, iluminación, temperatura, etc.);
3. El desarrollo de instrumentos (test) para medir capacidades humanas.

Con esto podemos demostrar que, el rendimiento de un empleado va a depender de las condiciones en las que se encuentre su medio laboral y esto contribuirá a una mejora del clima organizacional dentro del equipo de trabajo.

“La siguiente etapa nos sitúa a mediados de la década de los años 20, en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company, en Chicago. Se realizó una investigación sobre la influencia del nivel de iluminación sobre el rendimiento. El director de la investigación fue Elton Mayo, un profesor de Harvard Business School. A fin de estudiar los efectos de iluminación sobre el trabajo, se escogieron dos grupos de empleados. En uno, que servía de control, la iluminación se mantuvo constante, mientras que en el otro, denominado de prueba, se aumentó gradualmente. Como se esperaba, el rendimiento se incrementó en el segundo grupo, pero lo sorprendente fue que también aumentó en el grupo de control. Esto último, sorprendió a los investigadores que, ahora, procedieron a reducir el nivel de iluminación en el grupo de prueba con el resultado, también inesperado, de que el rendimiento volvió a subir. Estos resultados llevaron a los investigadores de que

⁹ Rodríguez J.M., (2005), *El factor humano en la empresa*, Barcelona, España, Deusto, p. 11.

había intervenido un factor desconocido y que debían idear procedimientos de estudio más rigurosos para identificarlo.

La siguiente serie de investigaciones tuvo por objeto a un grupo de seis operarias cuya tarea consistía en montar complejos relés de teléfonos. Esta serie de estudios duró cinco años, durante los cuales un observador acompañó a las operarias en el taller, anotó todo lo que sucedía, mantuvo a las muchachas informadas del experimento, les pidió su punto de vista y escuchó sus quejas. Durante este periodo se hicieron cambios experimentales consistentes en la introducción de diversas pausas, incentivos económicos, horarios, refrigerios gratuitos, que, al final, se suprimieron con el sorprendente resultado de que el rendimiento alcanzó su punto máximo.”¹⁰

Estos resultados llevaron a los investigadores a identificar la importancia de las relaciones humanas. Comprobaron que, al pedir ayuda y cooperación a las operarias, los investigadores provocaron que aquellas se sintieran importantes. Al poco tiempo constataron el valor que tenía para las operarias la pertenencia a un grupo, del que se sentían parte y en el que echaron raíces.

“El liderazgo se caracteriza por un bajo control y una alta intervención de líder, lo que permite al jefe compartir las responsabilidades en la toma de decisiones; es adecuado cuando existe suficiente tiempo y la capacidad de los empleados es alta. El liderazgo manifiesta confianza en los trabajadores e incrementa su motivación”¹¹

El cambio parece más apropiado cuando existen individuos y grupos que están motivados, que asumen responsabilidades, y que tienen un cierto conocimiento y experiencia que les posibilita desarrollar nuevos procedimientos. A pesar de que esa gente desea mejorar, puede convertirse en muy rígida y oponerse si el cambio trata de imponerse sin su intervención.

¹⁰ Op. Cit. p. 12.

¹¹Op. Cit. p. 65

La ventaja del enfoque participativo es que, una vez aceptado, el cambio tiende a permanecer.

El objetivo de este análisis es el identificar el impacto que tiene el liderazgo en el desempeño laboral de los empleados y que contribuya a mejorar el ambiente laboral dentro de la compañía.

Hoy en día, estamos viviendo una época en la que la competencia empresarial se ha visto afectada por diversas variables internas y externas que exigen cambios significativos y tales como cambios económicos, políticos, sociales que se viven en el país.

La necesidad de responder con éxito las demandas que exige la sociedad cambiante ha incentivado a las organizaciones a realizar grandes esfuerzos de mejora en la productividad y calidad para ofrecer un mejor producto o servicio al mercado, manteniendo una ventaja competitiva que derive de la aplicación de este tipo de liderazgo dentro de la organización.

Lo anterior se ha convertido en un verdadero reto para las organizaciones y las personas sobre cómo trabajar de manera efectiva en un proyecto de grupo, como interactuar para solucionar un problema, como desarrollar temas con los colaboradores, como manejar el equipo de trabajo, como desarrollar una buena imagen para los colaboradores de tu equipo. Este conjunto de aspectos se constituyen como los más importantes que un líder debe manejar.

El éxito en las organizaciones es imposible sin la excelencia individual requerida, y la cual hoy en día, demanda una mayor competencia técnica. A esta demanda la conocemos como liderazgo y se necesitan personas que capaciten, que influyan, que sean un ejemplo a seguir para movilizar grupos de personas y lograr alcanzar los objetivos a pesar de los obstáculos que se presenten. Que puedan unir a las personas para un propósito significativo, que se sientan parte importante de la organización respecto al desempeño de sus actividades, contribuyan a mejoras y en definitiva pueda mantener a las organizaciones libres de la mediocridad.

De igual forma el éxito de una organización está completamente asociado al éxito de su gente. Si los miembros de una organización realizan bien su trabajo y logran sus metas repercute en que la organización sea igualmente exitosa.

Lo más importante que va a aportar este análisis al campo, es el saber y reconocer la importancia que tiene el líder en la organización y que ello determine un clima organizacional a favor o en contra.

“El supervisor es la figura clave de un equipo de trabajo, y de su comportamiento depende en gran medida lo que el grupo haga o deje de hacer. Algunos tipos de liderazgo favorecen el cambio, mientras que otros lo dificultan. El liderazgo es más proclive al cambio y tiene la ventaja de que, al propiciar la participación de sus colaboradores, consigue que se impliquen en el proceso. Es difícil implicarse activamente en aquello que nos viene impuesto y sobre lo que no podemos aportar gran cosa.”¹²

Es importante promover dentro de las organizaciones un buen clima laboral, esto derivado en que si los empleados están agusto, su rendimiento laboral será mejor y aumentará su productividad. Para el trabajador el tener un buen rendimiento, le proporcionara una mejor calidad de vida, evitando muchas enfermedades laborales, tales como el estrés. Con este estudio propongo una forma de evitar que los trabajadores tengan tiempos muertos dentro de sus actividades, derivado que no se sienten bien con las funciones que desarrollan, lo que puede provocar un ausentismo laboral, que el trabajador se retire temprano, no realice su trabajo correctamente.

Las ventajas de aplicar un liderazgo dentro de las organizaciones, es que el tomar en cuenta las opiniones de los subordinados coadyuva a motivar a los empleados por considerarlos parte del desarrollo de la empresa y contar con capital humano trabajando en las mejores condiciones, se traduce en mayor productividad y

¹² Gil F., (2014), Introducción a la psicología de las organizaciones. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=B0SUBQAAQBAJ&pg=PA274&dq=ventaja+del+liderazgo+participativo&hl=es&sa=X&ei=MMwgVZOPC87_yQSS0ICwDw&ved=0CDUQ6AEwAw#v=onepage&q=ventaja%20del%20liderazgo%20participativo&f=false 4-Abril-2015

escenarios más favorables para el desarrollo profesional de los empleados. Sin embargo, en la actualidad podemos observar que hay organizaciones que no aplican este tipo de liderazgo, obligando a sus trabajadores a pensar en cambiar de compañía. Uno de los principales problemas que se presentan dentro de un clima laboral, es la falta de buenos canales de comunicación lo que imposibilita que los empleados se sientan parte de los proyectos y decisiones, o bien que se involucren en el logro de los objetivos. Esto nos lleva a la inestabilidad laboral o bien, a que los empleados únicamente trabajen por percibir un salario. Es por ello, que se es importante aplicar un liderazgo en las organizaciones para ganar empleados que trabajen por gusto y se sientan bien desarrollando sus actividades, sembrarles pasión por lo que hacen para contribuir a un mejor ambiente de trabajo y evitar la rotación y cambios del personal.

Finalmente, con este análisis llevado a cabo, podremos identificar los principales factores que intervienen dentro del desarrollo de las actividades de los empleados, teniendo como influencia un liderazgo, en el cual los trabajadores se sientan parte importante de la empresa, y que sus opiniones son tomadas en cuenta para el desarrollo de la misma.

Objetivo General

Analizar el impacto del liderazgo en la creación de un buen ambiente de trabajo que garantice un mayor rendimiento del empleado.

Objetivos Particulares

- Definir y caracterizar el liderazgo.
- Estudiar los principales elementos que engloban el procedimiento de aplicación de liderazgo dentro de una organización.
- Analizar los beneficios del liderazgo aplicado a las organizaciones.
- Estudiar la relación entre el liderazgo y mayor rendimiento del trabajador.

Hipótesis

Si en una compañía se ejerce un liderazgo autoritario, se afecta el ambiente laboral y por lo tanto obstaculiza el alcance de objetivos.

CAPÍTULO 1. LIDERAZGO

1.1 Antecedentes del liderazgo

A través de la evolución humana se han exaltado las acciones realizadas por dirigentes de gobiernos, empresas, equipos deportivos o grupo de personas de cualquier índole. Normalmente ellos son reconocidos como líderes, es decir, personas que trabajan con un grupo e influyen en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden alcanzar, son capaces de inspirar y guiar siendo reconocidos como modelo para todos.

El recorrido por la historia permite relacionar las actividades desarrolladas con las capacidades, habilidades y conocimientos de cada uno de los personajes que influyó en el desarrollo de la humanidad.

El análisis evolutivo da la pauta para poder identificar algunas de las cualidades que permiten que un líder dirija los procesos de desarrollo humano y organizacional encaminados al aumento de la productividad y competitividad de la organización, para realizar las acciones necesarias que permita potencializarlas facilitando el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.

La evolución del liderazgo se estableció desde el quehacer de los grandes líderes que registran algunos momentos de la historia, dirigieron esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras, entre otros. Todo esto enmarcado en las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y Hebreos, generando influencia o contribución de los militares y la iglesia católica, llegando a la Edad Media con el arsenal de Venecia, sistema feudal, la ética protestante y todas las formas de organización para culminar con la Revolución Industrial.

Los historiadores han mostrado diferentes etapas de la evolución humana sin embargo, se tomaron estas por su importancia en el bienestar y desarrollo de los

pueblos, además su impacto en las organizaciones formales e informales y su desarrollo de la administración actual.

A continuación, hago un recorrido que, a mi juicio, son los momentos más sobresalientes del desarrollo y aplicación del liderazgo.

1.1.1. Civilizaciones antiguas

Algunos documentos de la civilización Sumeria, que datan entre el siglo L y XLIX a.C., presentan pruebas sobre el liderazgo organizacional, ya que los sacerdotes reunían y administraban grandes sumas de bienes y valores productos del sistema establecido y presentando cuentas al sumo sacerdote.

En Egipto la pirámide de Keops que finalizó en el S. XXV a.C., se llevó a cabo con trabajadores altamente cualificados, comandados por capataces de considerables conocimientos en geometría, estereotomía, astronomía, entre otros.

En el reinado de Hamumurabi, siglos XX al XVIII a.C., las ciudades del valle de los ríos Tigris y Éufrates se obligaron a unirse con el propósito de mantener la paz y elaborar el Código de Hammurabi texto legislativo, cuyos preceptos legales representan el pensamiento administrativo de los babilonios, visualizando la importancia de controlar a las personas y los procesos.

En el siglo XII a.C., el líder Hebreo Moisés siguió los consejos de su suegro Jethró: para escoger hombres capaces en todo Israel con el fin de delegar autoridad para que fueran sus representantes (jefes de mil, de cien, de cincuenta y de diez), quienes impartieran justicia conforme a un nivel de competencia.

Por otro lado, en la China a finales del siglo XI a.C., se escribió la constitución de Chow, la cual describía la capacidad analítica, la conformación de equipos de trabajo, el proceso de comunicación que debía llevar a cabo. Confusio en el siglo VI a.C., escribió un manual sobre su gobierno y administración que estableció reglas de organización, funciones, procedimientos, labores de rutina, controles, castigos y

registros. Posteriormente a mediados del siglo V, Mencius o Mo-ti sostuvo que las leyes por si solas no bastaban para dirigir los negocios, sino que toda una empresa se debía adherir a una norma operativa, ordenada por la ley de Dios y usada como el modelo para el buen gobierno.

Sun Tzu escribió la obra “Arte de la guerra”, el tratado militar más antiguo del mundo, que conserva vigencia. Al finalizar el siglo II a. C., el ministro Kung-Sun Hung estableció el sistema de exámenes para la selección científica de los trabajadores para ocupar las vacantes administrativas.

En esta misma obra se plantea el periodo Chan Kuo, o de los Reinos combatientes durante el cual, surge la agonía del feudalismo y la creación del primer imperio. Este fenómeno provocó que los soberanos y altos funcionarios de los señoríos conquistados tuvieran que buscar una solución pasando al servicio de los conquistadores como consejeros, jefes militares o administradores.

En la obra también menciona “La historia de los 3 reinos”, la cual es otro escrito que incluye a líderes sobresalientes de cada revolución, como lo es Chu Te y Mao Tse Tung, ambos comenzaron a formar ejércitos e hicieron hincapié, en ese entonces, en que los campesinos voluntarios se unieran a estos, fuesen bien tratados, prohibiendo las prácticas discriminatorias y el favoritismo, comprendieron la necesidad de un ejército instruido y bien adoctrinado y concedieron gran importancia al factor moral.

El crecimiento de los Estados generó la necesidad de una administración más cuidadosa, dando lugar a los escribas y administradores y esto provocó el nacimiento de una ciencia de la organización.

En dicha obra, Mei Yao Ch´en refiere que cuando existe un líder al frente de alguna tropa, es necesario anticiparse a conocer las características del terreno y plasmar estrategias para moverse dentro de él y así evaluar el número de personas a emplear y conocer el momento en el que se deban concentrar o dividir fuerzas y las ventajas que traería su aplicación.

Este fragmento de la obra nos muestra que antes de delegar responsabilidades, primero debemos de analizar el problema y las estrategias a ocupar para resolverlo, dependiendo de esto, se determinara el total de recurso humano a utilizar para resolverlo.

Los griegos discutieron y analizaron los conceptos de origen y actualización del Estado, permitiendo el desarrollo de un gobierno democrático. En esta civilización se encuentra el origen del método científico que influyó en la administración, como se reflejan en los estudios de H. Fayol, Frederic W. Taylor, Frank B. Gilbreth, entre otros, considerados por algunos como padres de la administración moderna con estilos muy marcados para el logro de objetivos.

Entre los pensadores que influyeron se encuentra Sócrates con su visión holística de las organizaciones.

Platón con su obra "La República", expone su punto de vista sobre el estilo democrático de gobierno, sobre la administración de los negocios públicos y formuló un modelo de organización pública gobernada por una aristocracia de filósofos y sabios, a los que les prohibía acumular riqueza; también, enunció el principio de la especialización.

Referente al concepto mencionaba que aquella consigna respecto a que los gobernados hagan lo que los gobernantes mandan (una idea en la que Platón no estaba de acuerdo). Trasímaco confiesa que los gobernantes ordenan a veces cosas perjudiciales para ellos mismos y que es justo que otros las hagan. Clitofonte puso como justo lo conveniente para el más fuerte y estableciendo ambas cosas confesó que los más fuertes ordenan a veces lo inconveniente para ellos mismos con el fin de que lo hagan los inferiores y gobernados. Dentro de esta obra, Platón menciona que aquella persona que está al frente del gobierno no debe ordenar lo conveniente para sí mismo, sino, lo conveniente para el gobernado y sujeto a sus necesidades.

Platón cree en la necesidad de la dirección autoritaria y de los valores que la acompañan, se basa en la teoría política de Pitágoras quien pensaba que "el

hombre tiene necesidad de un amo y debe someterse a una orden. En esta misma obra nos menciona:

1. La asociación del hombre con el hombre en sociedad se basa en necesidades reciprocas y en el intercambio de mercancías y servicios resultantes de ellas.
2. La raíz de la sociedad es la división de tareas y especialización de funciones.
3. La sociedad contempla un conjunto de servicios en el cual las personas aportan y reciben algo.

Considero que este tipo de mando, es el que aplica el Director General de la empresa, ya que sólo el interés de que sus subordinados trabajen, es para beneficio de él mismo, sin importar los sentimientos de su personal, él únicamente da órdenes.

Aristóteles escribió el libro “La Política” en la que distinguió los conceptos de Estado y Gobierno planteando la necesidad de separar la autoridad del estado en 3 poderes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial, división que, en la actualidad, se conserva.

Según Aristóteles, el hombre es un ser social, un “animal político” que requiere tener un sentido de participación en su propio destino, por lo cual necesariamente todos los ciudadanos participan en común. Esta perspectiva sociológica se da en el marco de la dominación de una persona sobre un grupo.

Luis Villoro menciona que la dominación es la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos o para toda clase de mandatos. No toda la dominación se relaciona con medios o fines económicos, pero requiere un cuadro administrativo (un cuerpo organizado de hombres capaces).

Al finalizar el siglo III a. C., en Roma, Catón uso la descripción de funciones para definir el papel de cada individuo en el Imperio. Varrón demostró su preocupación por establecer un proceso de selección de mano de obra agrícola teniendo en cuenta las habilidades, destrezas y aptitudes.

1.1.2. Edad media

En el siglo XIV, Venecia era una ciudad-estado floreciente, con su economía basada en la flota mercante y privada. Sin embargo, al correr el tiempo, creció tanto que Venecia abarcó la instalación industrial del mundo, empleando alrededor de dos mil personas que abarcó aproximadamente 243.000 Km² de tierra y agua. Con el afán de reducir los costos y aumentar la eficiencia y desarrollo, empleó habilidades planificadoras, organizadoras y de dirección de personal.

El rasgo característico del feudalismo es la naturaleza de la autoridad que delegaba el rey, quien investía a su vasallo con autoridad revocable a voluntad y estos dependían poco del rey quien los controlaba por el juramento de lealtad. Esta obligación descansaba más bien en el honor personal que en el recíproco interés y las personas situadas en la base de la pirámide feudal dependían de su señor inmediato, pero esta dependencia no se daba en gradaciones hasta la cima.

A medida que los negocios crecían, algunos artesanos contrataron ayudantes y se desarrolló el sistema de oficios plenamente capacitados y empleados de otros.

Las condiciones materiales y la ética protestante ocasionaron la revolución industrial y el desarrollo del capitalismo, lo que trajo también constantes descubrimientos tecnológicos que presionaron los cambios en los líderes organizacionales.

1.1.3. Revolución Industrial

La revolución industrial se inicia en Inglaterra, sin embargo, se extiende rápidamente por todo el mundo civilizado. Los protagonistas de esta etapa son la burguesía y los obreros. Los primeros eran ricos y con un elevado estatus social; los segundos trabajaban catorce horas al día, toda la semana, llegando incluso a manejar peligrosas máquinas y trabajando en situaciones deplorables.

La segunda etapa, entre el siglo XIX y XX, se buscaba la automatización descubriendo grandes inventos con el fin de mejorar la producción. Los protagonistas de esta etapa son la alta burguesía y los terratenientes, que eran los que disponían del dinero necesario que les daba un papel privilegiado en esta sociedad. Otros protagonistas son la clase media, la pequeña burguesía y la clase popular que mejoró la situación de la etapa anterior.

La tercera etapa entre el siglo XX y XXI, nace la industrialización en todos los continentes, a excepción de los países subdesarrollados. Los protagonistas son las personas que tienen alguna especialización y que renuevan los conocimientos de su profesión.

1.1.4. Iglesia Católica

La Iglesia Católica estructuró su organización, Estado mayor y coordinación funcional con una organización jerárquica tan simple y eficiente, que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva.

La organización de la iglesia se obtiene un principio administrativo muy importante de quienes, ante un objetivo común, están dispuestos a unir esfuerzos individuales en uno colectivo. El “dominio de una idea” ya sea dogmática, de servicio social o de coordinación de acciones no puede ser sustituido por la estructura administrativa o por ningún principio científico.

CAPÍTULO 2. ESTILOS Y MODELOS DE LIDERAZGO.

2.1. El liderazgo como rasgo de personalidad.

Se llevaron a cabo estudios sobre liderazgo entre 1930 y 1940, planteando que el líder posee ciertas cualidades físicas y psicológicas que determinan su acceso a posiciones de poder y liderazgo. Estas teorías enfocan sus ideas en que los líderes nacen con genes que dictan características como agresión (dinamismo, capacidad de emprender e iniciativa), motivación y dominio y cualidades físicas como voz y altura.

Dentro de estos estudios, se establecieron 3 tipos de cualidades relacionadas con el liderazgo, enlistadas a continuación:

Categorías de cualidades relacionadas con el liderazgo:

1. Cualidades físicas: peso, nivel de energía, apariencia, altura.

Considero que estas no son determinantes para ser un líder. La historia nos da cuenta de grandes líderes en cuerpos pequeños, como la Madre Teresa de Calcuta, una mujer en apariencia frágil que logró mover a muchas personas para ayudar a los más necesitados.

2. Cualidades mentales: inteligencia, capacidad de conceptuar, abstracción, análisis.

Considero que estas características son elementales para poder ejercer el liderazgo, ya que un líder es el pilar para sus colaboradores y el tener este conjunto de capacidades garantizara un buen liderazgo.

3. Cualidades de personalidad: agresividad, extroversión, autoestima, control emocional, adaptabilidad.

El primer estudio fue el de Mann en el año de 1959 el cual incluye tanto características físicas como psicológicas ya que aparte de ser dominante, extrovertido e inteligente, señala que debes poseer características físicas tales como ser alto y masculino, pero a su vez, nos dice que el tener en conjunto todas estas cualidades no garantiza tener éxito en el liderazgo. Retomando el punto en el que nos dice que tienes que ser masculino para poder ejercer el liderazgo, me hace pensar que en aquella época el liderazgo se centró más en los hombres que en mujeres. Podemos observar que los rasgos físicos eran predominantes para este autor.

El segundo estudio fue Stogdill en 1974 que establece la existencia de ciertos indicadores que nos ayudan a diferenciar entre líderes efectivos, no efectivos y seguidores. Sin embargo el estudio no tuvo éxito porque determino que los resultados variaban dependiendo de la situación de modo, siendo casi imposible deducir las cualidades que caracterizan a la mayoría de los líderes.

“Los rasgos más característicos de las personas asertivas son los siguientes:

1. Hablan más, con un tono más alto y con rapidez.
2. Gesticulan más.
3. Expresan sus opiniones y exigencias de forma más directa y enérgica.
4. Toman decisiones con mayor rapidez.
5. Tienen una menor aversión al riesgo.
6. Tienen un mayor poder de distorsión sobre el entorno.”¹³

Retomando los rasgos descritos anteriormente, considero como un ejemplo a la Madre Teresa de Calcuta, su físico no era muy influyente para considerarla una líder, sabemos que ella asumió ese papel, debido a la influencia que tenía para ayudar a la demás gente, logrando así que su “labor abnegada, su entrega incondicional y la defensa constante de los más pobres le valió ser reconocida y su congregación fue haciéndose cada vez mayor y más eficaz.”¹⁴

En conclusión, no concuerdo con esos rasgos, ya que la mayoría representa mando del líder hacia los colaboradores, es decir, un estilo de liderazgo autocrático en el cual las tareas se fijan sin participación del equipo.

¹³ Moon de A., Cardona S., Chinchilla A., Pin A., Miller...Torres.,(2001), *Paradigmas del liderazgo: Claves de la dirección de personas*, España, McGraw-Hill.

¹⁴ Sin autor (2006) Liderazgo y mercadeo. Recuperado de http://www.liderazgoymercadeo.com/bio_mtcacuta.asp/03 de Mayo de 2016

2.2. El liderazgo como conducta

Estas teorías surgieron con fuerza durante la década de los 50's. Tanto la Universidad de Ohio como la Universidad de Michigan coincidieron en establecer dos dimensiones para medir el liderazgo, las cuáles explico a continuación.

2.2.1. Estudios de la Universidad de Ohio.

Estos estudios se generan después de la Segunda Guerra Mundial, en los cuales un grupo de investigadores establecieron dos dimensiones para medir el comportamiento del líder para poder ejercer un buen liderazgo.

1. **Consideración:** Toman en cuenta a sus colaboradores en todo su ámbito, tanto personal como laboral. Sus necesidades, problemas personales, generan relaciones de confianza y amistad; crean armonía en el grupo derivando que se lleve a cabo una buena toma de decisiones y por tanto existe una mejor comunicación entre el líder y colaborador, sintiéndose apreciados por la empresa. Por otro lado, el empleado aplica el ganar-ganar dado que la empresa se interesa por él y viceversa, logrando ambos alcanzar sus intereses.
2. **Iniciación de estructura:** Establece como se van a interrelacionar los colaboradores para llevar a cabo las actividades que asigna el líder, a fin de lograr un mayor rendimiento. Desde mi punto de vista considero lo contrario, ya que el líder confirma que las ordenes establecidas sean comprendidas por los colaboradores permeando el desarrollo individual. Por otro lado, no delega actividades de acuerdo al perfil de cada uno de ellos y si llegase a alcanzar las metas del área es por órdenes del líder, más no por ser un objetivo o meta personal-laboral de los colaboradores

A continuación, realizo el análisis de los estilos de dirección establecidos por los autores del estudio de la Universidad de Ohio.

Los autores establecen cuatro estilos de dirección:

C O N S I D E R A C I Ó N	ALTA	ALTA CONSIDERACIÓN POR LOS EMPLEADOS	ALTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CONSIDERACIÓN POR LOS EMPLEADOS
	BAJA	BAJA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CONSIDERACIÓN	BAJA CONSIDERACION POR EMPLEADOS, ALTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
		BAJA	ALTA

Anexo1. INICIACIÓN DE ESTRUCTURA

De acuerdo a la estructura anterior, podemos deducir lo siguiente:

- **Baja estructura y baja consideración:** No existe una organización para llevar a cabo las actividades y que sean asignadas correctamente a un perfil, generando confusión en los colaboradores al saber hacia quién dirigirse para poder obtener alguna información o bien, el realizar actividades que no corresponden a las funciones asignadas en principio. Los directivos carecen de interés hacia los empleados, siendo considerados una herramienta para llevar a cabo las actividades, provocando una baja motivación y manteniéndose en el puesto por necesidad.

- **Baja estructura y alta consideración:** Igualmente no existe una organización de grupos, ni delegación de actividades y técnicas para realizarlas, pero existe una alta consideración hacia el colaborador como lo son sus necesidades y escucharlos, esto genera una mejor comunicación. En este estilo considero que no existe una línea en la cual los colaboradores puedan realizar sus actividades mediante un proceso o bien, que las funciones que les han sido designadas no sean las adecuadas para realizarlas, por lo que como resultado obtendremos que no se alcancen los objetivos. Aquí podemos observar que se preocupan más por tener una buena relación de amistad y podría darse un consentimiento a los empleados y los resultados dejarlos a un lado.
- **Alta estructura y baja consideración:** El líder se interesa porque se lleven a cabo las actividades, se cumplan con los objetivos se eliminen todo tipo de interés por los subordinados, lo cual genera una baja motivación, poco rendimiento y un alto estrés laboral.
- **Alta estructura y alta consideración:** Se toman en cuenta tanto los sentimientos y necesidades de los empleados, como el logro de los objetivos de la empresa. Esto se logra a través de una buena organización en las actividades delegándolas correctamente, realizando evaluaciones para poder definir el perfil de puestos. Considero que este estilo de dirección es el adecuado para obtener mejores resultados y una alta satisfacción en los empleados.

Encuentro especialmente uno que se apega al estudio que estoy realizando: “Líderes con alto nivel de consideración e iniciación de estructura”, ya que como lo indica, se obtiene tanto un buen rendimiento de sus colaboradores como una alta satisfacción de los mismos.

2.2.2. Estudios de la Universidad de Michigan

Se realiza a finales de la década de los 50's, por los investigadores Likert, McCoby, Seashore, entre otros, los cuales llevaron a cabo estudios con el objetivo de identificar las relaciones entre la conducta del liderazgo, los procesos y rendimiento de los grupos de trabajo. Los estudios se centraron en dos tipos de líderes:

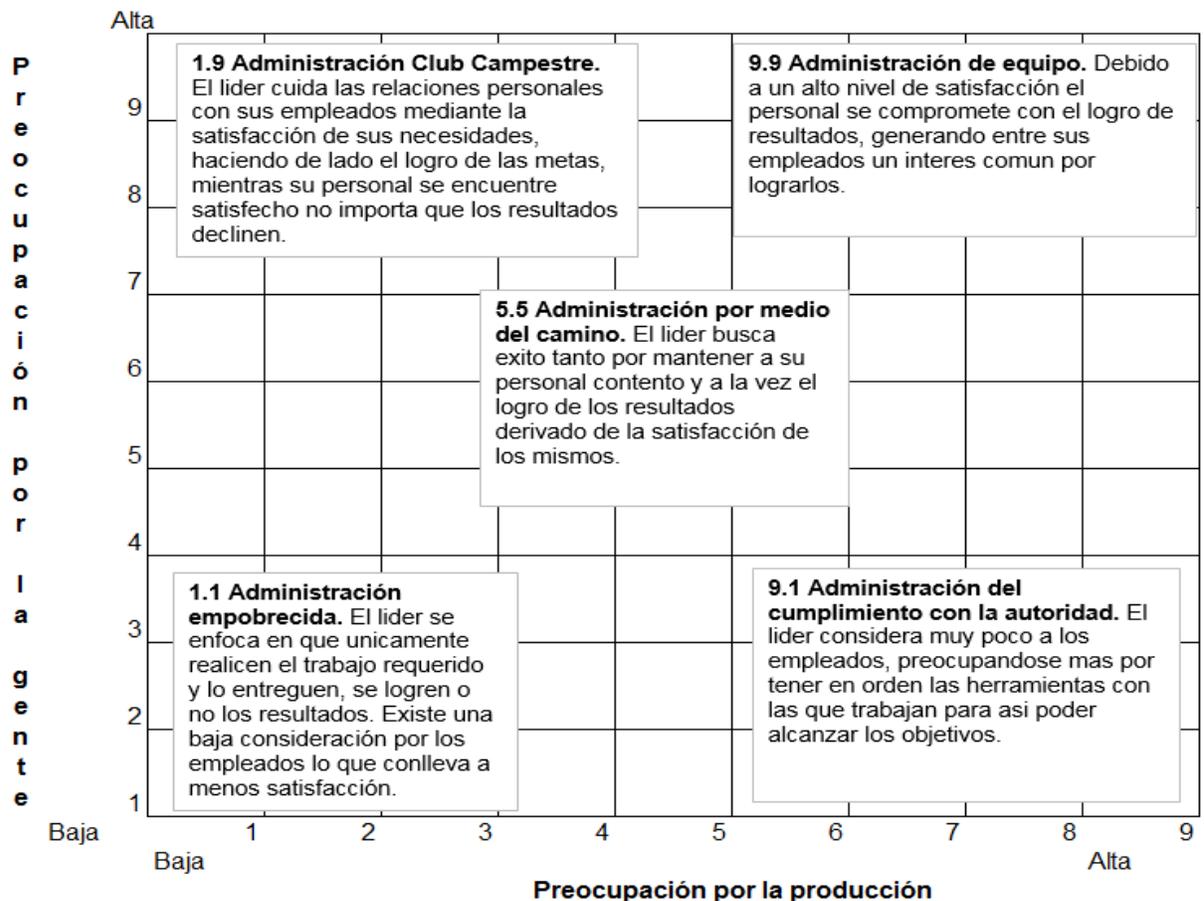
- “Los líderes que se centran en la persona tienden a obtener una mayor satisfacción dentro del grupo de trabajo, lo que conlleva a un buen ambiente laboral y mayor rendimiento de los empleados.
- En cuanto a los líderes que se centran en la producción, es impredecible saber el resultado, ya que estos se dan dependiendo del entorno en el que se haya suscitado y las características de los empleados, ya que no se evalúan los perfiles de los colaboradores, para saber si son aptos para asumir ciertas funciones.”¹⁵

De acuerdo a los resultados obtenidos por estos dos estudios de las Universidades, considero que, para obtener resultados positivos para las empresas, deben tomar en cuenta los sentimientos y necesidades, aportaciones de las personas para que se sientan parte importante de la empresa.

¹⁵ Palomo V. Teresa, (2007), *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, Madrid, ESIC Editorial.

2.2.3. Malla gerencial de Blake y Mouton

En el año de 1964 Robert Blake y Jane Mouton desarrollaron esta malla que describe, en forma grafica, las características de los lideres, basándose en las dimensiones que se establecieron en los estudios de la Universidad de Michigan y Ohio. La formación de esta malla asignó una escala del 1 al 9 en las cuáles se establecian ciertos tipos de liderazgo basándose en las dimensiones de preocupación por la gente y preocupación por la producción.



Anexo 2. ESTILOS DE LIDERAZGO DE LA REJILLA DE LIDERAZGO

A continuación detallo las principales características de cada uno de los estilos establecidos en la malla e incluyo algunos modelos de liderazgo.

2.2.3.1. Estilo 1.1:Laissez-Faire

Se asignan tareas para que los empleados las realicen, pero esto no implica que se van a lograr los objetivos debido a que los empleados no cuentan con un rendimiento y motivación adecuada para realizarlas, ya que estos no son considerados como personas, sino como una herramienta más de trabajo.

Los empleados únicamente realizan las actividades que les corresponden para mantener su puesto de trabajo. Los colaboradores no intervienen debido a que evitan conflictos por diferencia de opiniones y si llega a surgir algún problema, el líder busca culpables para que paguen por los errores cometidos. El resultado es una baja motivación y creatividad para mejorar el trabajo.

Considero que este estilo va de la mano con el modelo de liderazgo autocrático que fija las directrices sin participación del grupo. Tiene poca confianza y fe en sus subordinados.

Puedo deducir que, para este estilo, únicamente importa que los empleados realicen bien su trabajo sin importar lo que piensen, sientan y necesiten para poder tener calidad de vida dentro de la empresa, donde el salario es la única motivación para el trabajador. No toma en cuenta las opiniones de las personas y únicamente centra su atención en lograr altos resultados con base al trabajo, no delega responsabilidades y mucho menos realiza una evaluación para saber si la persona es apta al puesto.

2.2.3.2. Estilo 1.9: Club Social

Este estilo se enfoca más por las relaciones personales, en establecer una armonía entre todos los empleados y poder generar un ambiente más cómodo. No se enfocan en el logro de los resultados y evitan todo tipo de conflicto con ellos. Se basa en mantener buenas relaciones con el personal a fin de que estos se sientan cómodos, es alta la preocupación que demuestra el líder hacia las personas, por lo que considera que este debe prestar atención a sus necesidades, originando un alto nivel de aceptación y afiliación al grupo. Este estilo considera muy poco el logro de los resultados de la empresa, mientras su gente se sienta contenta. Evita los conflictos al máximo, creando un clima laboral relajado que deriva en una baja productividad.

2.2.3.3. Estilo 5.5: De la mediocridad

El líder busca un equilibrio entre la satisfacción de las personas y los buenos resultados, para obtener una cooperación de las personas hacia el logro de los resultados. El líder impone la manera en que deben realizar las actividades, pero de una manera sutil y delicada generando en el empleado confianza en cuanto a que si se equivoca, no habrá consecuencias por la relación que tiene el empleado con su líder. Esto provoca el que las personas no desarrollen sus habilidades debido a que todos los procesos y técnicas ya están establecidos y sólo deben seguirlos, impidiendo el desarrollo de su creatividad.

2.2.3.4. *Estilo 9.1: De tarea*

Los líderes no enfocan tanto interés por las necesidades de los subordinados, sino con que éstos cumplan con sus tareas asignadas para el logro de las metas, procuran que todas las herramientas de trabajo las usen correctamente para poder realizar eficientemente sus actividades.

El directivo tiene más interés hacia el logro de los resultados que a los sentimientos y necesidades de las personas, los considera sólo como una herramienta la cual le ayudará a lograr sus objetivos, no escucha las opiniones de lo que cada uno de sus colaboradores quiere lograr dentro del proceso o meta personal, ya que prioriza las necesidades de la empresa.

Lo anterior da la pauta a una baja motivación de los empleados, debido a que tienden a acatar órdenes de su líder, provocando un cierto rencor hacia él, derivándose un alto nivel de conflictos, provoca que si los empleados fallan, el líder busca al culpable y toma las medidas necesarias con ellos, para evitar que se repita a futuro.

Dentro de este estilo considero una de las características de un modelo autocrático en el cual nos dice que el líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas, define cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y con quién, da órdenes y no se permiten preguntas ni se dan explicaciones. Elogia y/o critica el trabajo de cada miembro del grupo.

Deduzco que este tipo de liderazgo conlleva a inhibir a la persona a desarrollar ideas y proponerlas, en ocasiones estas pueden ser ideas de mejora que contribuyan a una eficaz toma de decisiones y que nos lleve al logro de objetivos. Sin embargo por ello es imposible que los trabajadores se sientan motivados para hacerlo, debido a que hay procesos y técnicas que ya existen para llevar a cabo el trabajo sea o no la estrategia correcta a seguir.

2.2.3.5. *Estilo 9.9: De compromiso en toda regla*

El líder se preocupa de manera igual por las personas y por la empresa, siembra un espíritu de compromiso en ellos derivándose de la preocupación por alcanzar los resultados mediante la toma de decisiones, logrando el objetivo en común: las metas del grupo.

Existe un ambiente de respeto, al mismo tiempo que de conflictos dentro de los cuales se aportan opiniones constructivas, mostrando los pros y contra en su aplicación y estableciendo la estrategia más conveniente para la empresa.

Por lo anterior relaciono dicho estilo con el modelo de liderazgo democrático o participativo, ya que se involucran las siguientes características:

- La toma de decisiones y estrategias que son debatidas y decididas por el grupo, apoyadas por el líder; salvo tenga que tomar la decisión, explicaría sus razones a los miembros del equipo.
- El grupo esboza las tareas y técnicas que seguirán para alcanzar el objetivo; el líder propondrá dos o más alternativas a escoger. No apoyo la idea, porque se limitaría la toma de decisiones. Lo correcto sería que dentro de estas se encuentren las propuestas de todo el equipo.
- Las ideas innovadoras y propuestas de cambio bien recibidas.
- Desarrollar un sentimiento de responsabilidad.
- En sus críticas y elogios es objetivo y limita los hechos.
- La calidad y la productividad son elevadas.

2.3. Papel de los líderes y nuevas tendencias de liderazgo en el Siglo XXI

Actualmente estamos viviendo una época cuyo contexto está envuelto por cambios tecnológicos, políticos, sociales y ambientales, formando parte de la globalización. Estos derivan factores como la competitividad, estrategias, sustentabilidad y enfoque en el factor humano y generan retos a las compañías que cuenten con personal altamente comprometido y dispuesto a afrontarlos.

Por lo anterior y con finalidad de aplicar el liderazgo, el líder debe asumir el papel de *coach*, orientando y guiando a las personas a desarrollar ideas y estrategias que conviertan los problemas en oportunidades y logrando adaptabilidad ante ciertas situaciones y cambios. Evitando la individualización independientemente de la posición jerárquica que ocupe el responsable.

“El artículo de la revista plasma que algunas organizaciones con más éxito que otras están descubriendo la importancia y necesidad de contar con líderes que sean capaces de que las personas acepten los retos que generan esos cambios. Sabemos que este ritmo desarrollaría estrés en los miembros del equipo siendo la tarea del líder orientarlos y apoyarlos a fin de evitar que caigan en ello.”¹⁶

Existen dos tipos de autoridades:

- *Autoridad formal*: Los seguidores acatan instrucciones del cómo realizar actividades y respetando jerarquías. Al líder se le atribuye un poder el cual le es conferido por el cargo logrando así los objetivos.
- *Autoridad informal*: Los seguidores confían, admiran y respetan a su líder derivado de actitudes que toma frente a ellos.

¹⁶ Revista Faces, Volumen XVIII, N° 1, p. 64, Recuperado de:
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/vol27n1/art%205.pdf>

Considero que, para los líderes que actualmente aplican la autoridad formal, deberían implementar la autoridad informal y así observar los resultados en el rendimiento de su equipo de trabajo.

2.3.1. Liderazgo moderno y tendencias gerenciales: cambios paradigmáticos en la gestión de la universidad como empresa del conocimiento.

Actualmente existen oportunidades para acceder a la educación superior que permiten desarrollar prototipos de líderes y fomentando un buen liderazgo.

Estos nuevos enfoques permitirá la transformación de los líderes sin perder de vista el entorno en el que se desarrollan innovando las herramientas con la finalidad de satisfacer las demandas que exige la sociedad, es decir, el reto de las Universidades es formar profesionales que contemplen valores, logrando una sociedad más justa en las organizaciones.

Se han desarrollado tendencias gerenciales y su aplicación dentro de una organización puede otorgarle el éxito. Sabemos que son un modelo o patrón para adoptar comportamientos frente a cualquier situación.

A continuación las explico:

2.3.2. Análisis FODA

Observa el comportamiento interno y externo de la organización. Convierte las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. Diseña un plan de acción, estrategias y reestructuración de objetivos organizacionales que permiten dar seguimiento a procesos y mantener estándares de calidad otorgando un plus al producto o servicio que satisfaga al cliente, con una imagen positiva que generen confianza y credibilidad para ser más competitivo.

2.3.3. Benchmarking

Realiza continuamente un análisis e investigaciones que conducen a encontrar ideas que permitan llevar a cabo métodos, prácticas y procesos de adaptación exitosos de empresas reconocidas siendo base para impulsar a otras en su aplicación y poder mejorar sus recursos.

- *NIVELES DE BENCHMARKING*

- *Interno:* Es el apoyo entre los departamentos de la empresa que ofrecen información de procesos o técnicas aplicadas por los competidores exitosos llevándose a la aplicación en otras empresas.

- *Competitivo directamente:* Las empresas cuentan al menos con un competidor considerado como un prototipo que les impulsa a mejorar procesos apoyándose de una tercera empresa la cual les proporcione información.

- *No competitivo:* Se analizan empresas que no son competidoras directamente, debido al mercado o sector industrial en que están inmersas. Se busca obtener información de ellas que pueda adaptarse a la nuestra.

- *World Class:* Consiste en investigar procesos óptimos, tomando algunos elementos como base, que puedan ser implementados en los nuestros.

2.3.4. Reingeniería

Es reinventar el todo o partes específicas del sistema que conforma una empresa en función de las necesidades del cliente con la aplicación de tecnología que optimice procesos y ahorre tiempos, otorgándole respuestas rápidas para lograr su satisfacción.

El proceso de reingeniería cambia la pregunta de: ¿Cómo podemos mejorar lo que ya estamos haciendo? por ¿Lo que estamos haciendo, es lo correcto?. Esto obliga a las empresas a examinar el manejo de su negocio.

2.3.5. Empowerment

Delega poder y responsabilidad a los subordinados, basándose en la creencia que quienes se encuentran relacionados diariamente con el trabajo son los más aptos para tomar decisiones en sus actividades, motivando y generando un espíritu de compromiso para beneficio del trabajador y la empresa; teniendo como resultado un mejor desempeño en los equipos de trabajo, elevando su nivel de productividad y promoviendo el trabajo en equipo que, a su vez, mejoraría la comunicación de empleados a gerentes y viceversa.

CAPÍTULO 3. LIDERAZGO

3.1. Definiciones de liderazgo

- *“Keith Davis: Es la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos. El factor humano une a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos. Las actividades de la dirección, como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia sus objetivos.”¹⁷*
- *“Carlos Rodríguez Combeler y Luis Enrique Vázquez Lecanda: Es el establecimiento de una relación significativa entre el dirigente y sus colaboradores, la que favorece el logro de la visión compartida y de la misión de la organización, en un proceso que conduce la madurez y a la independencia de las personas.”¹⁸*
- *“Andrew J. Dubrin: Es la influencia interpersonal orientada a lograr metas y se alcanza a través de la comunicación.”¹⁹*
- ²⁰*Es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados en virtud de su posición*

¹⁷ Oltra V., Curos P., Díaz C., Rodríguez J., Teba R. y Tejero J., (2005), *Desarrollo del factor humano*. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=WZhiexkVvecC&pg=PA248&d-> 03 de Mayo de 2016

¹⁸ Rodríguez C., Vázquez L., (2004), *Liderazgo contemporáneo, programa de actualización de habilidades directivas*, Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=mcN27XAZBtAC&pg=PA50&dq-03> de Mayo de 2016

¹⁹ Madrigal B., (2005), *Liderazgo, enseñanza y aprendizaje*, México DF, México, McGraw-Hill Interamericana.

²⁰ Op. Cit. P. 19

de la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes. (David Cásares Arrangoiz).

3.2. Jefe vs Líder

LÍDER	JEFE
Visión a largo plazo	Visión a corto plazo
Se concentra en el ¿Qué? y ¿Por qué?	Se centra en el ¿Cómo?
Piensa en términos innovadores y futuro	Piensa en términos administrativos
Establece visión, tono y dirección	
Espera que los demás le respondan y sigan	
Trabaja en equipo para alcanzar la misión	
Inspira innovación	

LÍDER	ADMINISTRADOR
Delega responsabilidades	Se encarga de la dirección
Visualiza la empresa	Determina lo que debe hacerse
Jerarquiza actividades para alcanzar resultados deseados	Aprende cómo elaborar presupuestos, obtener las aprobaciones correspondientes y medir el avance del trabajo.
Establece lineamientos	Se encarga de que los requisitos se cumplan
Conduce equipos hacia las oportunidades	Administran los recursos
Se enfoca en el objetivo real	Administra a través de un enfoque de sistemas
Visión amplia del propósito de organización	Informa y da elementos para la toma de decisiones

3.3. Autoridad-influencia-poder

AUTORIDAD	INFLUENCIA	PODER
Poder que recae en una posición, cargo o nivel particular.	Capacidad de cambiar el curso de acción u opinión de otra persona.	Capacidad de una persona para ejercer el control sobre otra.
Poder para dar órdenes, reforzar obediencia.	Poder de cambiar el comportamiento de un individuo resultante de las actuaciones de otro.	Investidura que recibe en forma automática quien sea designado como autoridad formal en una organización.
Reciben el derecho de dirigir las actividades de otros.		Crea dependencia.
		Capacidad de ejercer influencia.

Anexo 3. DIFERENCIA ENTRE AUTORIDAD-INFLUENCIA-PODER

Los tres conceptos se relacionan entre sí. Considero que la diferencia existente entre los conceptos es que la autoridad se otorga por el nivel jerárquico en que se encuentra el puesto proporcionado, el poder es la capacidad que se tiene para girar instrucciones que influyan en la toma de decisiones del equipo.

3.4. Importancia del liderazgo

- Los principales impulsos se produjeron durante la Primera Guerra Mundial, identificando las características del liderazgo y la forma en que los hombres ascienden a posiciones directivas.
- Las organizaciones dependen del liderazgo de sus dirigentes para crecer y perdurar, quiénes deben reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal.

“William E. Rothschild, Ex Estratega de General Electric, grandes corporaciones como AT&T, Xerox y Lucent Technologies, están enfrentando, en la actualidad, crisis de liderazgo. La razón principal por la que las personas renuncian a las empresas es porque sus jefes carecen de motivación y liderazgo. Un mal jefe repercute en empleados insatisfechos, tanto en el trabajo como en su vida personal, teniendo menos compromiso y más conflictos derivándose la frustración y el estrés.”²¹

²¹ Novela R.,(2014), *Importancia del liderazgo en las organizaciones*, Selvv Magazine, Recuperado de <http://selvv.com/importancia-del-liderazgo/>

3.5. El arte de la delegación.

“Delegar consiste en encargar tareas a un colaborador al tiempo que se le conceden los medios, autoridad y libertad para llevarlas a cabo, reservándose la responsabilidad final del resultado.”²² La autoridad última siempre se conserva, es decir, el líder finalmente va a ser el responsable del resultado de la delegación, por ello debe saber aplicarlo para lograr sus objetivos mediante terceros relacionando lo anterior con el concepto de administrar.

Delegar no significa mandar a hacer aquello que le corresponde ni eludir la responsabilidad propia y asignarla a otra persona. El directivo que delega será el responsable del resultado final; quien deberá proporcionar las herramientas para el logro de objetivos aumentando la capacidad, simplificando nuestro trabajo y fomentando el desarrollo del trabajo en equipo.

Las funciones indicadas a delegar son aquellas para las que el personal no está capacitado, otorgando formación conveniente que potencialice el desarrollo para puestos que tengan un alto grado de responsabilidad.

Los líderes temen que al delegar funciones, este pierda liderazgo y, si elige mal a la persona lo lleve al fracaso. Como consecuencia podrá perder el control de las actividades. Otro de los miedos es que el trabajador puede lograr un excelente resultado y gane más protagonismo que el líder. Por otro lado, existe ese pensamiento de “si delego, dirán que yo no hago nada”, considero que esa idea no es correcta, porque finalmente si el líder está delegando actividades, es porque tiene más actividades que realizar y busca ese apoyo para no descuidarlas, dicen que un líder no crea seguidores sino más líderes, radicando de ahí la importancia del compromiso por parte del seguidor y sacar lo mejor de sí e ir creciendo personal y profesionalmente.

²² Sánchez P., (2012) *Comunicación y atención al cliente*, Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=nun2AwAAQBAJ&pg=PA58&dq=el+arte+de+la+delegacion&hl=es&sa=X&ved=0CBoQ6AEwAGoVChMluoiB69GGyAIVhcyACh2XNAa7#v=onepage&q=el%20arte%20de%20la%20delegacion&f=false>

No todas las funciones pueden ser delegadas, especialmente las que afecten los siguientes roles:

- Definición de políticas de unidad.
- Establecimiento de objetivos.
- Liderazgo de grupo.
- Asignación de funciones.
- Control.
- Aspectos motivacionales y disciplinarios.
- Clima laboral del equipo.

“Las principales causas de fracaso son:

- Miedo a los riesgos y críticas.
- Creencia errónea de que ya se ha delegado.
- Desacuerdo en peculiaridades de delegación.
- Delegación de actividades más que de resultados.
- Indefinición de estándares de rendimiento.
- Falta de formación y entrenamiento necesario.
- Perfeccionismo.
- Inadecuación de métodos de seguimiento y control.”²³

En conclusión, la delegación es un arte porque parte de la humildad del líder quien reconoce que no puede hacer todo él solo, hasta llegar al punto en que su responsabilidad sea prescindible capacitando correctamente a sus colaboradores. Permite un momento de reflexión profesional en lo cual el líder se pregunta si lo que

²³ Acosta J., (2008), *Gestión eficaz del tiempo y control del estrés*, Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=NMUtWzGzouwC&pg=PA172&dq=principales+miedos+de+delegar+funciones%7D&hl=es&sa=X&ved=0CCYQ6AEwAmoVChMlj4-upOC0yAIVRKWICH0I6wh2#v=onepage&q=principales%20miedos%20de%20delegar%20funciones%7D&f=false>- 03 de Mayo de 2016

va a delegar es correcto o si puede hacerlo él, reconociendo a las personas que considera que son aptas para realizar esa actividad.

3.5.1. Ventajas de la delegación.

Para el directivo	Para el empleado	Para la empresa
Optimiza tiempo para otras tareas.	Contribuye a su desarrollo profesional.	Personal más preparado y más motivado
Creación de proyectos y procesos.	Desarrollo de habilidades.	Reduce la burocracia y pérdidas de tiempo.
Le aporta respaldo y seguridad para momentos de incertidumbre.	Mayor enfoque en objetivos empresariales.	Flexibilidad en operaciones.
	Mayor satisfacción.	Aumenta la efectividad en las decisiones.
		Mejora la productividad.

Anexo 4. VENTAJAS DE LA DELEGACION PARA DIFERENTES NIVELES JERÁRQUICOS.

3.5.2. Niveles de delegación.

De funciones	De responsabilidades	De poder
<ul style="list-style-type: none">• La persona cumple con la tarea pero no responde por los resultados finales.	<ul style="list-style-type: none">• Se pueden tomar decisiones dentro de unas normas, fuera de las cuales se debe pedir autorización.	<ul style="list-style-type: none">• Se transfiere a la persona el poder necesario para la toma de decisiones.

3.6. El arte de la motivación

Los líderes eficientes y profesionales tienen sentido de responsabilidad por su trabajo. Sin embargo, fracasan en su misión de lograr resultados en conjunto con sus colaboradores por falta de habilidad para dirigirlos y motivarlos.

Es bueno preguntarse por qué existen empleados que no están agusto en su lugar de trabajo o por qué tardan tanto tiempo en desempeñar una tarea y la respuesta a ello es porque sienten que su labor es subvalorada o el entorno en el que desempeñan las tareas no es adecuado para que dé su mejor rendimiento. Cuanto más motivado se encuentre un empleado más productivo será.

Que un líder te reconozca y externe a su seguidor que está haciendo un buen trabajo es un buen factor para actuar y conseguir que trabaje aún mejor para lograr los objetivos. En cambio, si la labor no es reconocida, por muy bien que realice las tareas, comenzará a sentir frustración y a pensar que no es conveniente seguir esforzándose.

La motivación está integrada por tres elementos, los cuales interactúan y son independientes:

- Incentivos: Son aquellos elementos que satisfacen necesidades o disminuyen los impulsos que las generan.
- Impulsos: Son aquellos que buscan incentivos para alcanzarlos y satisfacer sus necesidades que ayuden a reducir la tensión que dan origen a los impulsos.
- Necesidades: Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico y cuando no se satisfacen crea tensión e impulsa al individuo a tratar de satisfacerla.

Existen teorías que nos dicen que la motivación intrínseca (responsabilidad, adiestramiento, identificación con las tareas, etc.) es más efectiva que la extrínseca (Sueldo, estabilidad en el empleo, viajes, etc.). La realidad es que los altos mandos motivan mediante factores extrínsecos basándose en que el sueldo, una recompensa, reconocimiento o promoción son motivantes para el logro de los objetivos.

Satisfacer la necesidades que plantea Maslow en su pirámide, como por ejemplo las necesidades fisiológicas, sería brindarles un servicio de comedor o prestaciones que les permitan subsidiar sus alimentos, sortear viajes, proporcionar descuentos en tiendas seleccionadas de ropa, cupones de descuentos en restaurantes o establecimientos de comida. Las necesidades de pertenecer a un grupo o sentirse aceptado, esto puede lograrse con celebrar sus cumpleaños, realizar eventos deportivos o culturales donde interactúen con sus compañeros de trabajo; celebrar éxitos de la compañía, haciéndolos sentir parte importante de la organización en general. Las necesidades de autorrealización pueden satisfacerse con el proporcionar herramientas o cursos a los empleados para llevarlos al éxito y así evitar que sean supervisados, dándoles la confianza y seguridad en su persona para

tomar sus propias decisiones y alcanzar sus objetivos empresariales y profesionales.

Considero que si se requiere delimitar con mayor precisión el proceso de motivación se debe analizar paso a paso lo que ocurre desde que un estímulo o necesidad es detectado por el individuo hasta que se consigue ya sea objetivo o satisfacción de la necesidad.

3.7. El arte de la comunicación

El auge de la comunicación en las organizaciones, como parte del éxito empresarial, es indiscutible. Poco a poco los directores y gerentes se han dado cuenta de que el buen funcionamiento y logro de objetivos de su compañía, sea cual sea su giro, se basa no solo en la calidad de su producto o servicio, sino también en el funcionamiento y adecuada estructura de sus redes de comunicación.

La inteligencia interpersonal no sólo es hablar y hacer gestos. Hay personas que manejan la comunicación como un verdadero arte; personas con mucho carisma que saben transmitir ideas, sueños, proyectos, etc.

Algunas de estas personas tienen un don especial y parecen hipnotizar a las multitudes, pero esto no es lo normal. Por ello, tenemos la posibilidad de poder aprender a comunicarnos y a exponer nuestras ideas de una forma mucho más fascinante, atrayente y atractiva. El arte se aprende, pero debemos querer aprender.

Para lograr una comunicación eficaz, el emisor debe realizar el proceso correctamente: codificar y transmitir el mensaje controlando su recepción mediante el *feedback*. El receptor decodificará el mensaje y colaborará en el *feedback*.

El tipo de comunicación en el trabajo se centra en tres modalidades:

- El diálogo en persona o por teléfono.
- La escritura.
- Lectura.

Se necesitan sistemas de comunicación eficaces que eviten la propagación de información desvirtuada y combatir errores que provocan un bajo rendimiento del grupo y detrimento del logro de objetivos. Como ejemplo tenemos el internet, que posibilita el diálogo escrito en los *chats* y videoconferencias, el intercambio electrónico de *mails* y teléfono móvil que logra una comunicación instantánea.

Es por ello que el líder desarrolle habilidades para mejorar la comunicación, siendo recomendable lo siguiente:

- **Mostrar empatía:** Escuchar activamente las emociones de las personas y entender su sentir.
- **Parfrasear:** Verificar con palabras lo que el emisor dijo, por ejemplo: “*¿Quieres decir que te sentiste...?*”.
- **Emitir palabras de refuerzo y cumplidos:** Palabras que halagan a la otra persona, demostrar que se comprende lo dicho, por ejemplo: “*Debes ser muy bueno en...*”.
- **Resumir:** Informar nuestro grado de comprensión o la necesidad de una mayor aclaración, por ejemplo: “*¿estoy en lo correcto?*”.

- **Expresa sus pensamientos y sentimientos de manera clara:** Radica del dicho “Pensar las cosas antes de decirlas” para evitar malas interpretaciones y hacer énfasis en lo que nos interesa y plasmando claramente nuestra necesidad a la otra persona.

3.7.1. Comunicación formal e informal

El autor Lucas Marin nos muestra un esquema con los tipos de comunicación interna²⁴:

	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

Anexo 5. TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación formal fluye a través de los canales establecidos por la organización alcanzando los logros y objetivos.

La comunicación informal surge de manera espontánea, siendo libre de moverse en cualquier dirección sin perseguir objetivos específicos. Sin embargo, se hace necesaria en la organización permitiendo satisfacer la necesidad de carácter

²⁴ Enrique A., Madroñero G., Morales F. y Soler P., *La Planificación de la comunicación empresarial*. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=i-dn81dxK0sC&pg=PA56&dq=comunicacion+formal+e+informal&hl=es&sa=X&ved=0CBoQ6AEwAGoVChMIya eiz6CQyAIVRTuCh1g3gl1#v=onepage&q=comunicacion%20formal%20e%20informal&f=false>

personal como por ejemplo el de pertenecer a un grupo, liberándole entre otras cosas, de la monotonía y aburrimiento en el trabajo.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- a) Vertical: Fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior o viceversa: quejas, reportes, órdenes.
- b) Horizontal: Se da en niveles jerárquicos semejantes: memoranda, circulares, juntas.
- c) Verbal: Oralmente.
- d) Escrita: Material escrito o gráfico.

3.8. Coaching

“Es una técnica de entrenamiento personalizado que potencializa el uso de las competencias de una persona de negocios. Mediante el coaching se busca adecuar el comportamiento con un gerente al ambiente en que éste actúa.”²⁵

El coaching es una de las habilidades críticas del liderazgo contemporáneo. Debido a los cambios tan profundos y rápidos que se están produciendo, el líder requiere generar y aplicar un aprendizaje que responda a las necesidades del momento. Provocar un aprendizaje que se de en la misma dinámica de trabajo.

El objetivo del *coach*, en el desempeño de su labor, es buscar el bien de la persona que le ha sido asignada disponiendo de un amplio abanico de conocimientos generales relacionados con una amplia experiencia empresarial.

²⁵ Gutierrez Tobar E., *Competencias Gerenciales*, Recuperado de:
https://books.google.ch/books?id=kYB_AQAAQBAJ&pg=PA65&dq=definicion+de+coaching&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi2wKDUoPbKAhWEK5oKHQLqAhwQ6AEIWTAH#v=onepage&q=definicion%20de%20coaching&f=false

En cada sesión, el “cliente” elige el tema de conversación mientras el *coach* escucha y, al mismo tiempo, hace observaciones y preguntas tomando como punto de partida la situación actual del cliente y se centra en lo que este último esté dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar a futuro. Todo ello depende de las acciones e intenciones del cliente respaldadas por el esfuerzo del *coach* y la aplicación de su método.

Cuando un líder recibe coaching, o se convierte en coach, debe tener presente ciertos aspectos para incrementar su efectividad: enfocarse tanto en el negocio como en el talento humano, generar confianza, credibilidad, inspirar, buscar la excelencia, desarrollar el coaching como un proceso y no como algo puntual.

Los líderes que hacen coaching:

- Generar más lealtad, lo cual se traduce en una fidelidad más elevada de los coachees.
- Comunican una expectativa de mejora continua, que conduce a mejorar constantemente el desempeño y la productividad.
- Están mejor informados de los problemas y de los asuntos de la organización, porque los líderes se los plantean constantemente.
- Crea un clima de trabajo en el que existe una comunicación abierta, directa, franca y una cultura donde los problemas se afrontan y se resuelven con rapidez. Existe menos protección de territorios particulares y las personas tienden a compartir la información. Un verdadero líder determina los resultados que la organización espera y ayuda a las personas que tiene a su cargo a buscar metas más elevadas.

3.8.1. Elementos necesarios del proceso de coaching.

Es necesario retroalimentar lo establecido durante el entrenamiento con la finalidad de mantener una buena comunicación entre el coach y el cliente para evitar perder de vista el objetivo. Para ello es necesario que el cliente analice su actividad en conjunto con su coach detectando áreas de mejora diaria, apoyándose de todas sus herramientas para llevarlas a cabo derivándose de ello la importancia de desarrollar un plan de acción concreto en el cual se desarrollen las capacidades directivas del cliente. Esto se reflejara en las metas que ha logrado, detectar las áreas en las cuales no ha podido avanzar y actuar para repararlas. Por último, se realizara una evaluación de resultados, en donde el coach analizará el desempeño del cliente a favor de los objetivos y el impacto que alcanzó en los resultados.



Anexo 6. MODELO DE COACHING

3.8.2. Características de un buen coach

1. Experiencia
2. Capacidad de empatía
3. Discreción
4. Confiable
5. Insiste en los hábitos operativos positivos de la persona
6. Evita comparaciones
7. No crea dependencias desmedidas
8. Adaptable a la personalidad del coaches
9. Pacta el Plan de Desarrollo Personal (PDP)

3.9. Mentoring

“Con el mentoring, el mentor ayuda al profesional a desarrollar capacidades más acordes con su potencial, aunar conocimientos y habilidades con otros colegas para satisfacer los requerimientos globales de la empresa” Universidad Deusto.²⁶

Actualmente, las empresas necesitan profesionales capacitados para la creación de nuevas visiones, desarrollo de estrategias, resolución de problemas operativos, liderar y motivar equipos así como de su adaptación a la empresa a los continuos cambios del entorno. Además le ayuda a convertirse en un líder efectivo para la empresa mediante un proceso de aprendizaje, asumiendo la responsabilidad de su desarrollo personal y profesional. El mentor invierte su tiempo, comparte conocimiento y dedica su esfuerzo para que el mentorizado disponga de nuevas perspectivas, alimente su forma de pensar y desarrolle su potencial.

Para alcanzar y sostener el éxito, las organizaciones tanto públicas como privadas necesitan empleados capacitados y comprometidos con la misión corporativa, que

²⁶ Revista Altonivel, 30 de Julio de 2010, <http://www.altonivel.com.mx/5256-que-es-el-mentoring.html/> 05 de Mayo de 2016

se impliquen y pongan en juego sus talentos para aportar valor. Por ello es necesaria la promoción de una nueva cultura de aprendizaje, que apueste por apoyar el desarrollo de sus profesionales y directivos. En este sentido, los programas de *mentoring*, con su variada organización, constituyen poderosas herramientas para la diseminación de los conocimientos, muchas veces producidos internamente, con un enfoque aplicado que asegura la transferencia del conocimiento y, además, con un coste menor que el de un plan extensivo de formación.

Dichos programas se están generalizando como una eficiente vía para difundir internamente el *know-how*, ampliar y potenciar la capacidad de innovación, optimizar la dirección y brindar a los profesionales con talento una carrera atractiva que, además, salvaguarde su vinculación y compromiso.

Será responsabilidad del experto Mentor que la conversación cumpla las etapas acordadas, y que como mínimo debe contemplar:

Unos minutos dedicados a la generación del contexto, centrarse en la sesión y abandonar las ocupaciones diarias. Recoger el *feedback* de la sesión anterior, si ello procede. Declarar las expectativas que se tienen para esa sesión y establecer, a partir de ahí, los objetivos.

Explorar, preguntar, reflexionar, intercambiar visiones y conocimientos, retar al directivo. Analizar las barreras y las oportunidades que se está planteando y alcanzar un plan de acción.

3.9.1. Habilidades de un buen mentor.

- Profesional exitoso.
- Tener disposición y deseo de ayudar a otros a desarrollarse.
- Compartir sus experiencias y fracasos.
- Estar en constante aprendizaje.
- Comprometido.
- Orientación a los resultados.
- Realiza feedback de manera continua
- Estimula el aprendizaje
- Habilidad para retar y abrir nuevas perspectivas

3.9.2. Funciones del mentor.

- Transmitir visión y asesorar al Directivo en el diseño de nuevas perspectivas para sus planes de desarrollo.
- Ayudar al Directivo a superar barreras y obstáculos, organizativos o técnicos, a través de su experiencia y conocimientos.
- Crear un espacio seguro y retador para que los Directivos logren expresar sus propios aprendizajes, dificultades y aspiraciones.
- Retar al Directivo a que salga de su zona de confort para experimentar nuevos aprendizajes y situaciones que le hagan crecer.
- Apoyar al Directivo a crear y potenciar su *networking*, extendiendo su red de contactos que le permita usarlo como red de conocimiento y experiencias.
- Ayuda a aprender pero no a instruir, en un itinerario abierto dirigido por el propio Directivo.

- Guiar con el concepto de "aprender haciendo" sin necesidad de adquirir conocimiento por el estudio estructurado de una materia.
- Guiar al Directivo a solucionar sus propios problemas.

3.9.3. Diferencias entre coaching y mentoring

COACHING	MENTORING
Se centra en las tareas.	Se centra en la relación.
Entrenador por corto plazo.	Entrenador a largo plazo.
Se enfoca en mejorar habilidades.	Desarrolla totalmente a la persona para el presente y futuro.
No existe diseño de un plan.	Existe un diseño de plan.
Trabaja un tema muy concreto dirigido al rendimiento de su puesto	Está dirigido al desarrollo del directivo personal y profesionalmente, no sólo para su puesto actual sino también para el futuro
El coach es un espejo para el Directivo, obviando y dejando de lado su punto de vista. Es fundamental que no comparta su punto de vista adquirido a través de la experiencia	Es clave que el mentor comparta el punto de vista del Directivo y compartan sus experiencias.
El coach ni aconseja ni recomienda, sino que ayuda a su cliente a encontrar sus propias respuestas.	El mentor da consejos y recomendaciones al Directivo.

CAPÍTULO 4. Seguidores

Sin seguidores no hay líder. Los líderes y sus seguidores comparten una relación de beneficio mutuo en la que cada uno aumenta la efectividad del otro. El líder debe involucrarse en las necesidades, pensamientos, opiniones, entender los valores de sus seguidores entablando una comunicación productiva y de esta manera descubrir cómo actuar.

Se dice que los líderes, más que cultivar el seguidismo, deben desarrollar el liderazgo en sus seguidores, y en este punto, cabe preguntarse qué mueve a las personas a seguir a un líder.

El liderazgo y la actitud de los seguidores se relaciona entre sí porque los actos y las actitudes de los seguidores influyen en el líder, es decir, es un intercambio recíproco de influencia, mostrando características diferentes de acuerdo a la forma en que se ejerza sobre ellos. Pueden enaltecer o recalcar los puntos débiles del líder que amenacen los valores o los objetivos de la organización a la que ambos pertenecen.

En el entorno empresarial podríamos respondernos que seguiríamos a cualquier directivo que nos inspirara confianza y adhesión por su visión del presente y futuro, por su comportamiento ético e inteligencia cognitiva-empresarial.

“Según algunos estudios publicados recientemente, el aspecto que más valoran los seguidores de los líderes es la autenticidad, es decir, que sean honrados y fieles a sus convicciones. En segundo lugar, valoran la pasión. Que el líder sea capaz de transmitir entusiasmo, optimismo, energía positiva. En tercer lugar aparece la capacidad de dar sentido a la tarea que están haciendo los seguidores. En cuarto lugar, destaca la capacidad de hacer grupo, de aglutinar esfuerzos en busca de un objetivo común.”²⁷ Si nos damos cuenta, las capacidades más valoradas y más demandadas por los seguidores a los líderes tienen que ver básicamente con la

²⁷ Roca Xavi, *Liderazgo y seguidores*, Recuperado de: <http://xaviroca.com/liderazgo-y-seguidores/>

relación. En esta línea, los conocimientos técnicos se sitúan en un segundo plano y los seguidores apuestan por líderes que gestionen eficientemente la relación con ellos. El liderazgo es, en esencia, una relación personal y hay que preguntarse que mueve a las personas a seguir a un líder.

Tal parece que los seguidores suelen revisar la congruencia entre sus percepciones y los rasgos que ellos creen que los líderes deberían poseer y los comportamientos que según ellos deberían exhibir. Así cuando no se cumplen las expectativas, los seguidores quizá culpen a los líderes por las fallas del grupo o la organización; de igual forma, cuando se cumplen las expectativas, por lo general los líderes se llevan el crédito.

Por lo anterior, considero que la teoría de Mc Gregor (Teoría X y Y) se relaciona con el tema, refiriendo la importancia de la influencia del líder sobre sus seguidores y sobre todo las consecuencias de la relación que afectan el logro de objetivos. La conducta del líder puede crear un prototipo de trabajador negativo como lo menciona la teoría X, que, según Mc Gregor, establece que no es creativo, recibe órdenes y debe ser controlado para que realice sus funciones o bien puede crear un seguidor estilo "Y", mostrándose comprometido, no le gusta que lo controlen, son creativos y participativos

En el año 2000 los profesores británicos Robert Goffee y Gareth Jones publicaron en la revista Harvard Business Review un artículo titulado "Why should anyone be lead by you? (¿Por qué alguien debería ser liderado por ti?) pregunta que los directivos hacían cuando se reunían con los líderes y no sabían que responder, afirmando la idea que los líderes no pueden trabajar sin seguidores. A partir de ello se obtuvieron características de líderes inspiradores:

- Reconocer sus debilidades, ya que el líder está expuesto a equivocarse por tener ideas diferentes a sus seguidores y acepte ideas mejores que la de él.
- Capacidad para captar señales personales que le permitan comprender la situación y de esta forma poder dejar fluir su intuición.

- Empático es que se preocupe por sus trabajadores y se esfuerce en otorgarles lo que necesiten para conseguir su máximo rendimiento.
- Ser diferente capitalizando sus particularidades, reforzando así su liderazgo y motivando a sus seguidores a rendir más.

El seguidor ve de cerca el origen de muchos de los problemas organizacionales, es por ello que cuenta con información útil.

Según estudios publicados recientemente, el aspecto que más valoran los seguidores de los líderes es la autenticidad es decir, que sean honrados y fieles a sus convicciones. En segundo lugar, valoran la pasión, que el líder sea capaz de transmitir entusiasmo, optimismo, energía positiva. En tercer lugar aparece la capacidad de dar sentido a la tarea que están haciendo los seguidores. En cuarto lugar, destaca la capacidad de hacer grupo, de aglutinar esfuerzos en busca de un objetivo común.

4.1. Tipos de seguidores

- Seguidor eficaz: Honesto, competente, dependiente y cooperador.
- Enajenado: Pasivo, independiente y crítico.
- Conformista: Activo, dependiente, sin pensamiento crítico, evita conflicto.
- Pasivo: Dependiente, inactivo, no crítico.
- Pragmático: Actúa dependiendo de la situación.
- Eficaz: Dependiente, activo y crítico.

CAPÍTULO 5. Organización.

“Agustín Reyes Ponce. Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”²⁸

Isaac Guzmán Valdivia. Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Desde un principio el hombre ha establecido que la eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y coordinación de todos los recursos que conforman una empresa.

La planeación nos indica ¿Qué se quiere hacer?

La organización nos dice ¿Cómo hacerlo?

Dispone y correlaciona las tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proporcionando la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

La estructura de una organización ayuda a lograr las metas de toda empresa formulando sus objetivos claros apoyados de un plan para asignar responsabilidades. Partiendo de la especialización que nos plasma la necesidad de establecer unidades para el desempeño de funciones particulares y finalmente obteniendo ventajas como la disminución de tiempos por capacitación asignando a personas especializadas para realizar las actividades.

²⁸ García M., (2009), *Fundamentos de administración*, México, D.F., Editorial Trillas

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto a la asignación de actividades y al mismo tiempo tienden redes en la toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Para la mayoría de los directivos, el término organización implica una estructura intencional formalizada de roles: En primer lugar definir la naturaleza y el contenido de los roles organizacionales, en segundo lugar, los roles que se les pide a las personas que desempeñen, deben estar diseñados intencionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que éstas se acoplen de modo que las personas puedan trabajar de forma interrumpida, con eficacia y eficiencia en grupos. De manera general, el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana.

Por lo anterior, considero importante que necesitan contar con líderes efectivos en la organización de empresas para analizar aquellas tareas que carecen de ello y aplicar un plan de acción que ayude a mejorarlas, contando con personal competente para lograr una mayor rentabilidad. El líder conoce las necesidades de su área, de su gente y del trabajo: radican de ahí las acciones por construir una buena organización. En la mayoría de las empresas, los defectos de organización es la causa primordial de la deficiencia entre resultados productivos o improductivos derivado de una falta de dirección y administración adecuada, mala comunicación, poca cooperación, mala distribución del trabajo, etc.

Para dotar de organización a una empresa es preciso seguir una serie de pasos:

- Determinar claramente la actividad que se va a realizar; esto es, qué vamos a hacer.
- Carácter humano: al diseñar la estructura de una organización, se debe tener en cuenta las aptitudes de las personas que la integran o integrarán. No es

bueno esquematizar primero el organigrama y después fijarse quién ocupará cada posición del mismo. De obrar así, caería en las denominadas organizaciones formales y rígidas, constituidas por seres rectangulares.

- Efectuar la división de esta actividad.
- Ordenar las divisiones y señalar a las personas que se responsabilizarán de cada una de ellas.
- Establecer los medios materiales y humanos que requiera cada división, fijando el papel de cada uno de ellos.
- Implantar un sistema de comunicación que permita que las distintas partes de la organización tengan la información necesaria para tomar las decisiones de su competencia.
- Fijar un sistema de control. Las organizaciones interactúan siempre en un entorno muy cambiante al que han de adaptarse constantemente; por ello, la función organizativa no finaliza nunca. En esta fase se comprueba que la organización funciona como se había previsto, introduciéndose los ajustes necesarios para su mejora.

Los síntomas que nos indica si una organización está enferma son:

- *Cambio constante de jefes.*
- *Nuevas ideas en el campo de la administración (Mantener la organización).*
- *Factores económicos.*
- *Baja moral del personal.*
- *Alta rotación de empleados en general.*
- *Roces entre departamentos o personas.*
- *Falta de ideas nuevas.*
- *Falta de uniformidad en procedimientos.*
- *Falta de información.*
- *Fallas en control.*
- *Fallas financieras.*

Retomando los puntos anteriores, existe un estilo de dirección que establecieron la Universidad de Ohio y Michigan: Baja estructura y baja consideración refiriendo a que no existe una organización, generando confusión en los empleados por no saber hacia quién dirigirse para obtener cierta información. Por lo anterior considero que la necesidad de organizar una compañía se debe a la falta de un buen liderazgo.

“Existen principios de organización que tienen como finalidad guiar a las personas en la compañía y crear sistemas óptimos de organización, dentro de ello encontramos a la departamentalización el cual nos ayuda a centrar y canalizar actividades en un grupo de personas especializadas de acuerdo a la división”²⁹ e identificar las áreas con las que sea necesario comunicarse para realizar sus actividades. Aquí radica la importancia de la jerarquización para identificar responsabilidades y el grado de autoridad en toma de decisiones y sea de más fácil identificación para los empleados el saber con quién dirigirse para tratar determinados temas.

Considero importante aplicar el desarrollo organizacional, el cual nos ayuda a realizar actividades más efectivas, mostrando al personal como trabajar efectivamente con otras personas en problemas complejos y buscar las soluciones apropiadas, otorgándonos las facilidades para hacerlo, actualizar constantemente el plan de organización para evitar la monotonía en el trabajo y buscar que el personal sea adaptable a ello para mejora de la compañía que la impulse a ser competitiva.

²⁹ Franklin E., (2014), *Organización de empresas*, México, D.F., McGraw Hill

5.1. Principios

- Del objetivo: Todas las actividades deben relacionarse con el objetivo.
- Especialización: El trabajo de una persona debe limitarse, en cuanto sea posible, a una sola actividad
- Jerarquía: Establecer centros de autoridad de los que se desprenda la comunicación.
- Unidad de mando: Asignación de un solo jefe. Los subordinados no deben de reportarse a más de un jefe.
- Difusión: Las obligaciones de cada puesto deben publicarse y ponerse por escrito.
- Amplitud o tramo de control: Establecer un límite en cuanto a la cantidad de subordinados que deben reportarse a un jefe.
- De la coordinación: Las unidades de un organismo social deben mantenerse en perfecto equilibrio.
- De la continuidad: Una vez que la estructura se ha implementado, esta debe mantenerse, mejorarse y ajustarse para estar siempre vigente.

5.2. Técnicas de organización.

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional, son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social.

Existen varios tipos de herramientas para ejercer la organización, pero únicamente me enfocaré en los manuales de organización que son documentos detallados que contienen, en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. De acuerdo a su contenido pueden clasificarse:

- De procedimientos
- De políticas

- De funciones departamentales, por unidades, etc.
- De funciones individuales
- De técnicas y producción

Los manuales ayudan a uniformar y controlar el cumplimiento de las funciones de la empresa delimitando actividades. Responsabilidades y funciones que ayudan a aumentar la eficiencia de los empleados ya que en el manual establece qué se debe hacer y cómo deber hacerse. Ayudan a coordinar, evitar la duplicidad y fugas de responsabilidad

CAPÍTULO 6. ESTUDIO DE LA COMPAÑÍA.

El ente al que haremos referencia en este trabajo será denominado “la empresa” con el fin de mantener en el anonimato el nombre de la misma sin afectar su desarrollo.

6.1. Historia de la empresa

La empresa, se constituyó en 1976 bajo el giro comercial en el sistema de respaldo y transacción con cheques, constituida por dos razones sociales: La primera, para efectos de registro ante Secretaria de Hacienda y Crédito Público y Secretaria del Trabajo y Previsión Social es conocida como Conextec S.A. de C.V.. La segunda, para efectos de reconocimiento comercial, conocida como Prochemex S.A. de C.V.

Luego de varios años, y tras una prominente cimentación en el sector, nace zona occidente en la Ciudad de Guadalajara con la intención de brindar más oportunidades al sector comercial de otras regiones.

Con más de 38 años en el mercado, la compañía ha mantenido una plataforma de experiencia y liderazgo; otorgando a sus clientes una base sólida, segura en un sistema de respaldo y transacción con cheques. Agiliza la operación de los negocios al cerrar operaciones comerciales y de pago. Tiene sede en 3 Estados de la República: Monterrey, Guadalajara y Ciudad de México, siendo este último la matriz de operaciones con ubicación en Calle Teotihuacán N°13 Col. Hipódromo Condesa, Delegación Cuauhtémoc, Ciudad de México.

Aproximadamente cuenta con 50 empleados en los tres Estados. Algunos de sus clientes son *Infra, Sam's Club, Julio, Cementos Apasco, Office Max, Office Depot, Muebles Dico, Grupo Angeles, Sears, entre otros.*

Cuentan con un sistema electrónico que permite agilizar y respaldar los cheques de sus clientes por diferentes vías de comunicación como lo es vía página web, vía

telefónica (call center) y un sistema automático en la red que procesa la autorización del cheque.

Esta empresa es muy pequeña de acuerdo al criterio de número de empleados. Su unidad estratégica de negocios es el respaldo de transacciones comerciales con cheque de sus clientes.

6.2. Misión

Consolidar el liderazgo, en zona occidente y a nivel estatal, cubriendo el mercado para protección y garantía de cheques. Busca hacer más eficientes los procesos de pago con tecnología y generar confianza y seguridad.

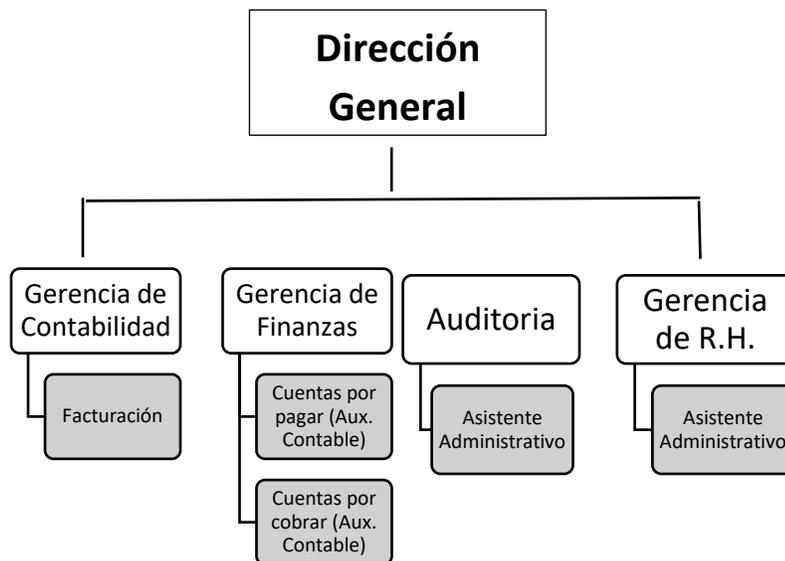
6.3. Visión

Lograr una transformación tecnológica, organizacional y de reingeniería de procesos que la lleve al fortalecimiento como empresa transnacional en opciones de pago y transacciones múltiples, a través de su portafolio de productos y servicios, capaz de abastecer los mercados, apoyar con acuerdos y alianzas estrategias que provoquen sinergia entre sus asociados y giradores. Fomentar la cultura de pago con cheque por medio de tecnología de punta e innovadoras vías de autorización, complementando el servicio, con el talento, la experiencia y la capacitación de nuestro personal.

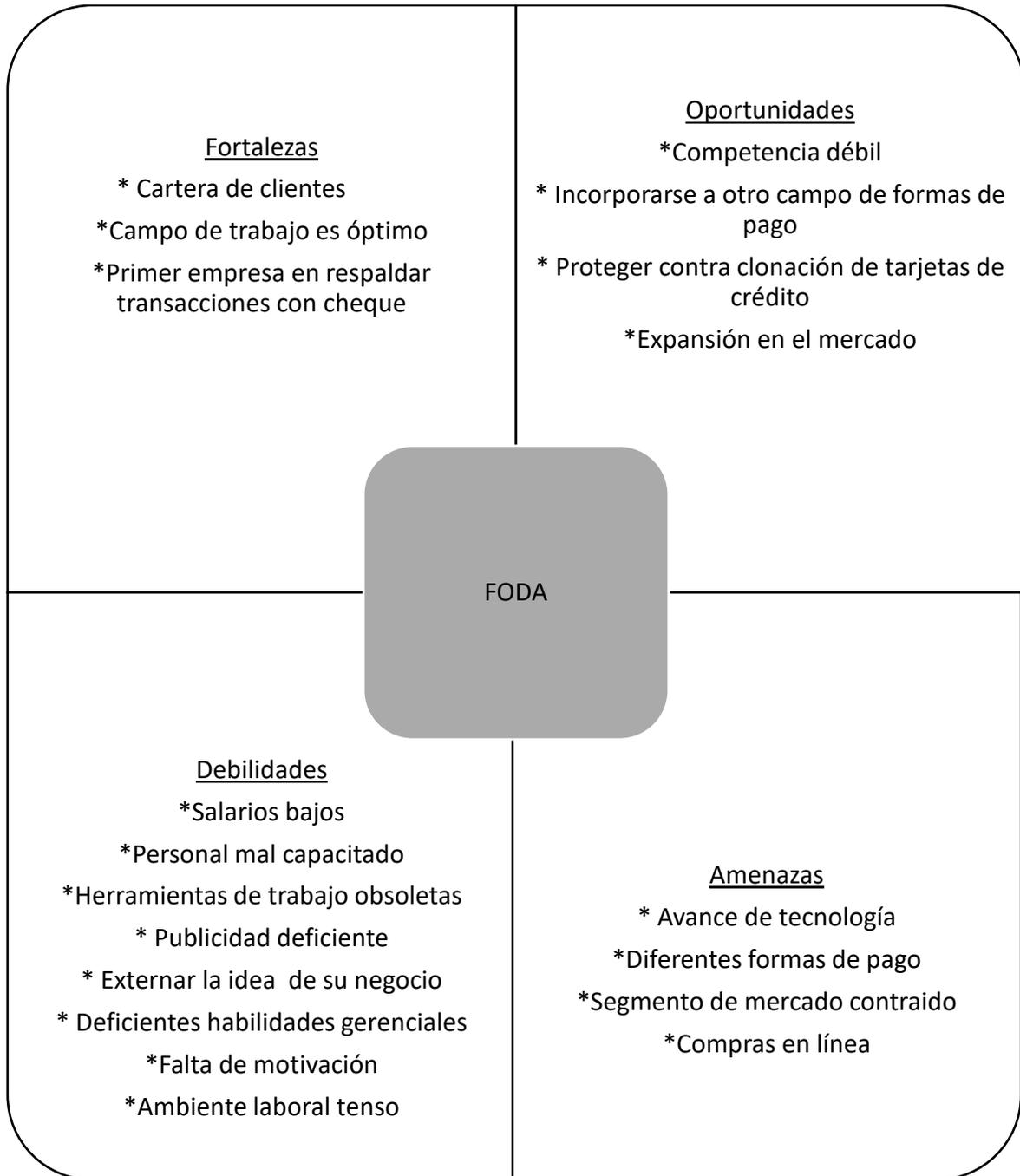
6.4. Objetivos

Incrementar un 15% por cierre anual de ventas con la captación de otros clientes y mejorar en 4 años, la tecnología hacerla más sofisticada que a partir de ello permita una interacción más eficaz en las operaciones proveedor-cliente.

6.5. Organigrama de la compañía.



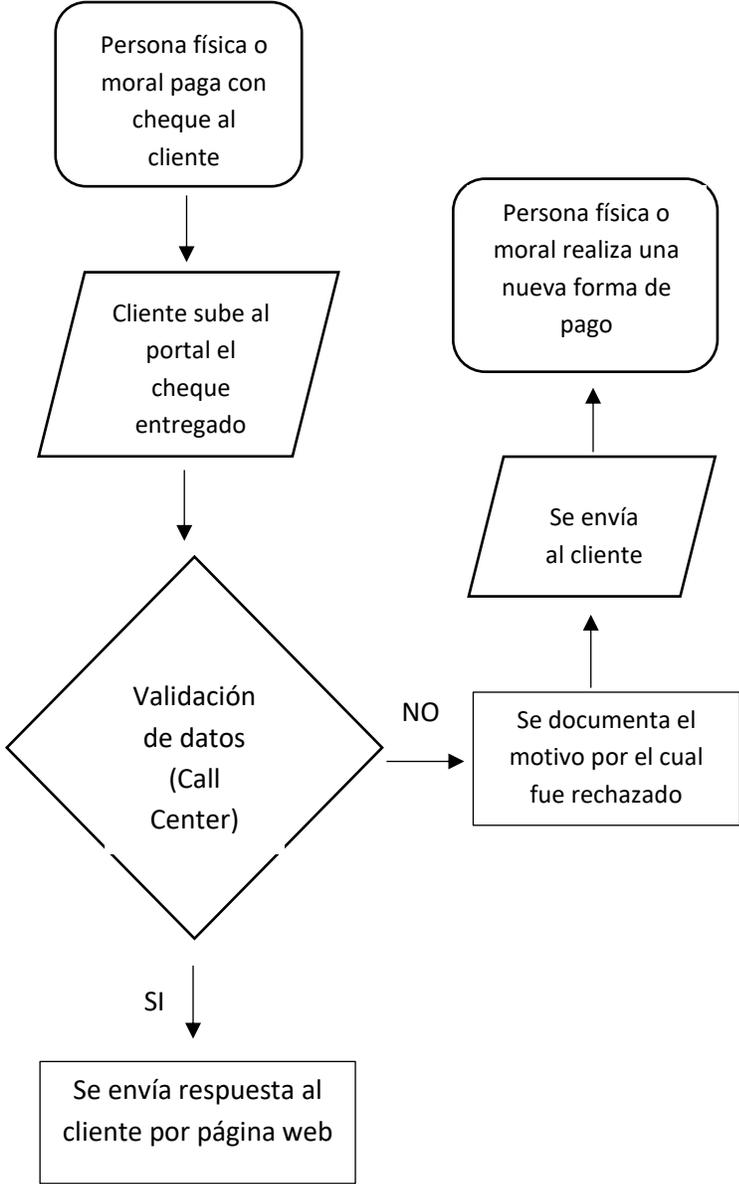
6.6. Análisis FODA



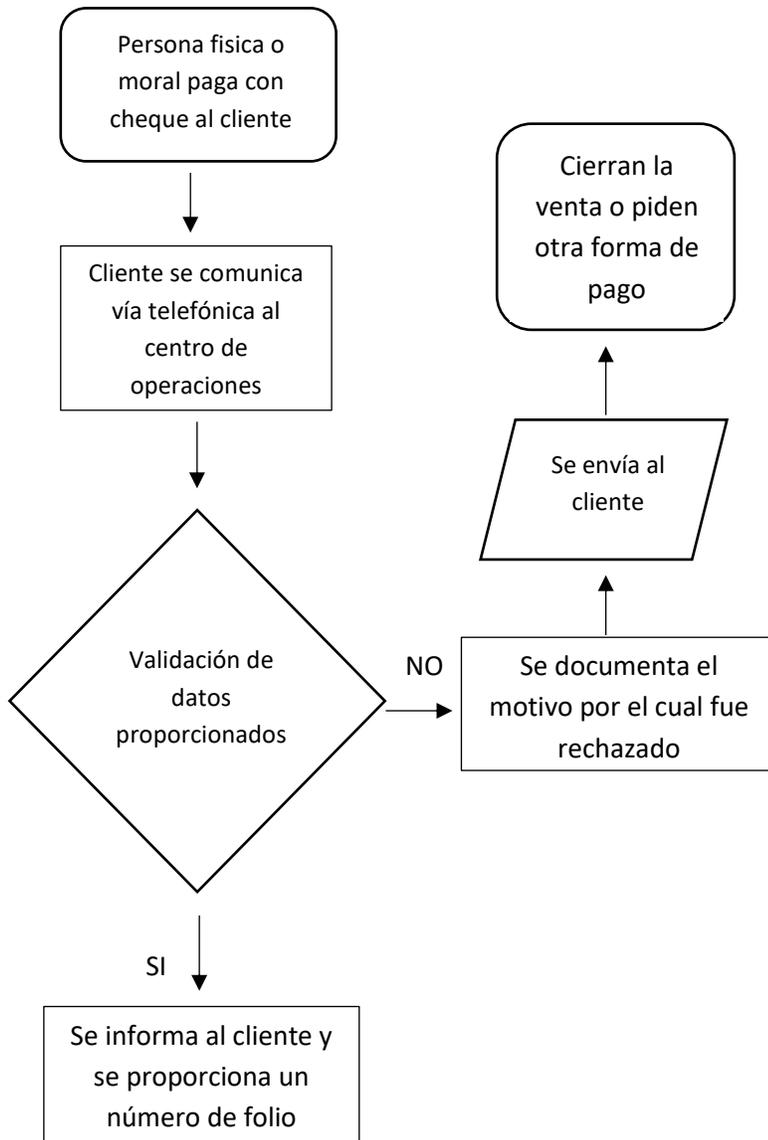
Podemos observar que la compañía cuenta con más debilidades derivado de la falta de atención del director hacia su gente y activos; teniendo como oportunidad un mercado que carece de competencias y falta de propuestas respecto a otras formas de pago que garantice un seguro a los comercios.

6.7. Diagrama de proceso para respaldo de cheques

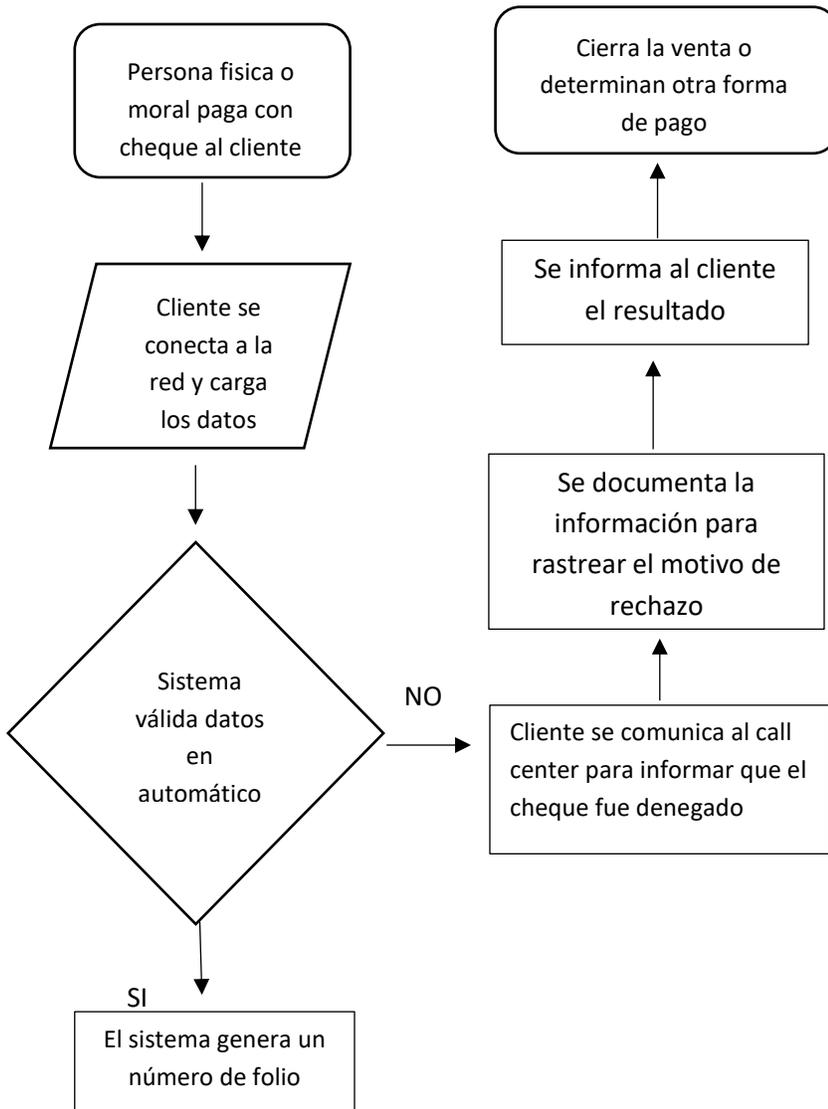
6.7.1. Autorización vía página web



6.7.2. Autorización vía telefónica (Call Center)



6.7.3. Sistema automático en la red.



Para poder respaldar una transacción con cheque es necesario hacer un movimiento con una cantidad arriba de los \$2,000.00. La ganancia que obtiene la compañía es una comisión de un tanto por ciento (%) sobre el valor del cheque y este dato se establece dependiendo el acuerdo que se tenga con cada cliente.

6.8. Personalidad de director general

En el capítulo III mencione las diferencias que tiene un líder de un jefe. A continuación resalto las características que describen la personalidad del actual Director General de “la empresa”.

6.8.1. Rasgo 1: Centralización de toma de decisiones

Cuando se tratan temas relacionados al trabajo, el director establece las soluciones o los procesos que deben llevarse a cabo, sin embargo, los gerentes proporcionan sus ideas inclinadas hacia algún beneficio para “la empresa”, mismas que son rechazadas por temor al fracaso.

Las decisiones son comunicadas de manera descendente de la línea jerárquica, no permite participar activamente en ellas, originándose un alto índice de desmotivación ante la falta de crecimiento profesional.

Por lo anterior considero una amplia relación con el cuadro que mencione en Capítulo III punto 3.2, el cual establece que un “jefe” informa y da elementos para la toma de decisiones, lo que imposibilita la expresión de ideas, rigiéndose por un sistema ya establecido y genera a su vez temor de expresarse.

6.8.2. Rasgo 2: *Mobbing* laboral

El *Mobbing* laboral, también conocido como acoso laboral, es un tipo de violencia ejercida sobre hombres y mujeres en forma sistemática y por un tiempo prolongado. El objetivo es provocar un daño deliberado y las consecuencias pueden ser devastadoras para las víctimas y originar trastornos psicológicos.

A continuación refiero el caso de un empleado:

Un empleado al que llamaremos Don Luis llevaba ya 10 años trabajando en la empresa sin haber recibido, en este tiempo, un ascenso a pesar de su capacidad para desempeñar el trabajo, lógicamente esto repercutía en el bajo sueldo que ganaba.

Se sentía atado a esta empresa pues carecía de un título profesional. El jefe disfrutaba recordárselo y con ello bajaba aún más su autoestima.

Una vez que Don Luis terminó su carrera y se tituló. Renunció a la empresa, cual no fue aceptada ya que le prometieron el ascenso por años y que finalmente no se cumplió por lo que desmotivado decidió abandonar la empresa.

6.8.3. Rasgo 3: *Enfoque en cumplimiento de tareas*

Cuando dan seguimiento a un tema, los representantes de cada departamento, en conjunto con el director, establecen que los acuerdos queden por escrito y se archiven para aclaraciones futuras. Como referido en el punto anterior, el director plasma las soluciones o acuerdos y se asegura se dé cumplimiento, ya que de manera aleatoria, elige a un subordinado para revisar cómo lleva a cabo su trabajo con el fin de detectar errores en el mismo y finalmente, con el objetivo de reprender y si es posible despedir, generan tensión y miedo en el personal el cual se siente vigilado (más que supervisado). Cuando se equivocan se ven en la necesidad de

corregir errores sin el conocimiento del director por la desconfianza de mostrar la realidad que conduce a ser resueltos cayendo en la ilegalidad de los procesos que se ven involucrados y faltando a su ética profesional. Lo anterior afecta el desarrollo de “la empresa” debido a que los errores se hacen más recurrentes porque desde un inicio no se atacan de raíz, derivándose un alto índice de desmotivación debido a la falta de confianza hacia su profesión.

Lo anterior es un caso muy similar al estilo 9.1 Estilo de tarea que podemos encontrar en el capítulo II que nos menciona que el líder se enfoca en que sus empleados realicen las tareas tal cual él las ordena, buscando culpables sea el caso de algún error.

6.8.4. Rasgo 4: No corre riesgos

Cuando surgen problemas en “la empresa”, el director exige actuar inmediatamente sin analizar de fondo la causa raíz de los mismos, generando un alto índice de estrés y desconfianza entre los empleados. Esto los lleva a acusar a otros por sus errores para no ser severamente reprendidos. Esto lógicamente repercute en el ambiente que se respira en la empresa.

Por otro lado, el director se enfoca únicamente en el crecimiento de la filial de Guadalajara y Monterrey. Carece de visión al no buscar crecer hacia otros estados, y temor de no captar los clientes más sobresalientes, ya que su idea es abarcar los comercios que tengan una posición aceptable dentro del mercado y minimiza las posibilidades de trabajar con pequeñas y medianas empresas. El prefiere no correr riesgos y, por dicha razón, en 40 años de vida solo ha logrado permanecer y colocar las 3 sedes (Monterrey, Guadalajara y Ciudad de México) con los mismos 50 empleados. Por este motivo veo difícil que, los próximos 4 años, pueda lograr crecer en un 95% como lo plasma en su objetivo. Es una empresa que tiene área de oportunidad, ya que como vimos en el FODA es la primera empresa dedicada al respaldo de transacciones comerciales con cheque que abarca a clientes

potenciales derivado de la falta de competencia. Hace falta que la visión de su director vaya más allá de correr riesgos.

6.8.5. Rasgo 5: Falta de involucramiento del director de “la empresa”

Los objetivos planeados diariamente deben ser cubiertos y reportados al final del día, lo cual estresa a los trabajadores ya que existen casos donde es imposible tener información el mismo día porque se necesitan elementos que a veces no depende de “la empresa” sino de información que debe ser enviada por los mismos clientes. Por ejemplo, en una ocasión Don Juan requería que un cliente le enviara una factura para poder procesar el pago y conciliar sus cuentas que el director de “la empresa” le había exigido con suma urgencia. El cliente llevaba varios días sin sistema debido a que habían tenido un cambio de razón social que les había generado renovar totalmente su sistema electrónico, lo que les impedía emitir facturas, situación que generó molestia en el director por no recibir su requerimiento.

Situaciones similares como la anterior origina que los empleados trabajen con prisa y cometan errores, siendo severamente reprendidos. Sin embargo, cuando los resultados son buenos nunca son elogiados por sus logros generando un resentimiento en contra del director. Dicha personalidad está relacionada con un estilo 9.1 de la malla gerencial de Blake y Mouton que menciona en el Capítulo II punto 2.2.3.4 que nos indica que el jefe no muestra interés por las necesidades de sus empleados, únicamente se enfoca por el cumplimiento de tareas.

6.8.6. Rasgo 6: Multitarea-Falta de especialización

“La empresa” carece de especialización para los puestos de trabajo debido al alto índice de rotación de actividades por falta de personal o ausentismo; lo que significa que hoy puedes estar apoyando en el área de recepción y el día de mañana en el área de facturación, al mismo tiempo que realizas el trabajo que te corresponde.

Esto genera muchas desviaciones en los procesos porque al final del día no concluyes ninguna de las actividades derivándose urgencias y lo que se pudo concluir en un día ahora lo tienes que concluir en dos y lo que tuviste que entregar el día de ayer ya es urgencia para hoy.

Sin embargo, el director menciona que una persona productiva es aquella que hace muchas actividades a la vez y todas las concluye el mismo día, situación que los empleados deben de abstenerse a expresar el problema por temor a ser reprendidos.

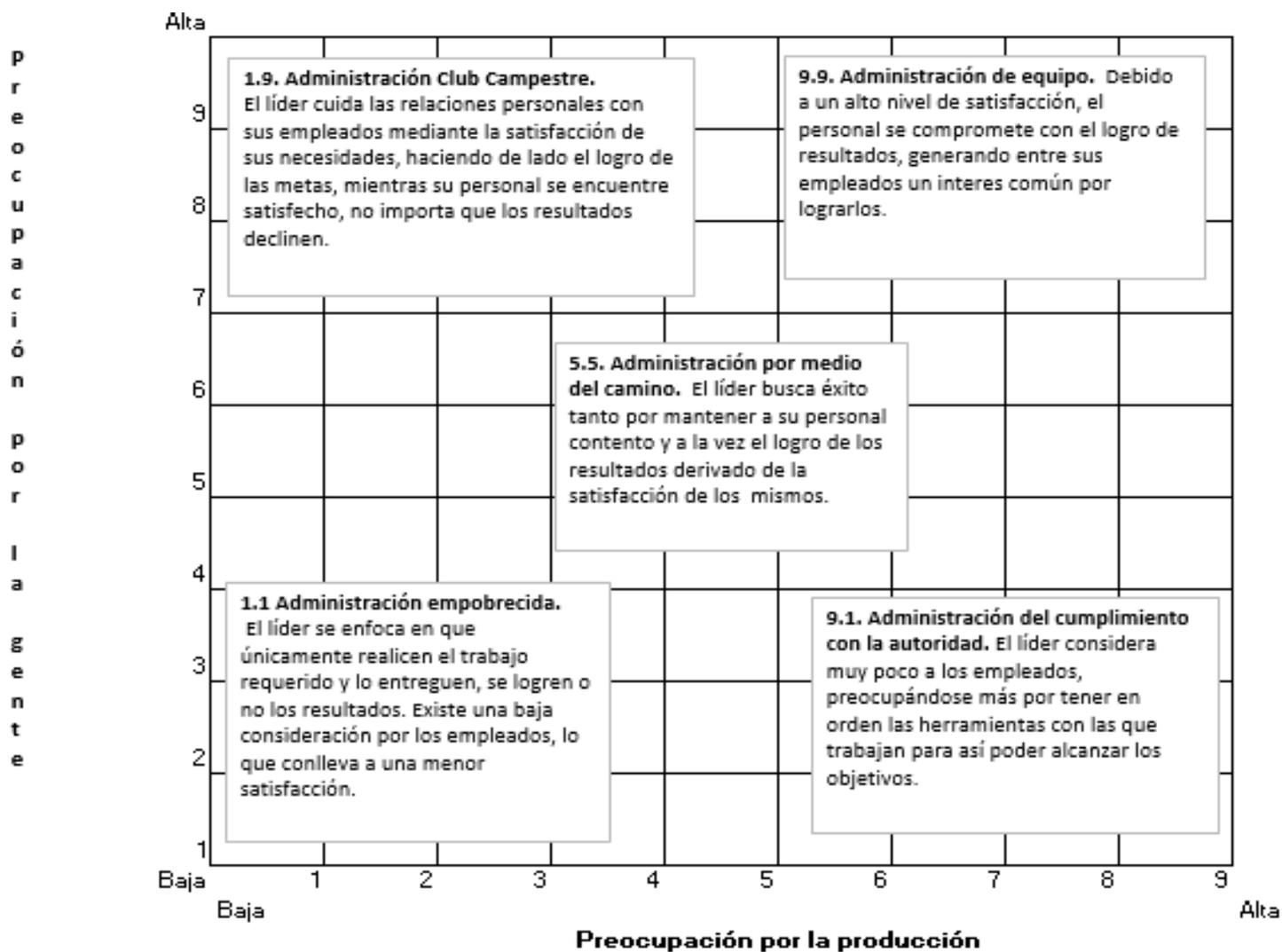
En cuanto a su papel como líder de la empresa, lo considero un estilo Laissez-Faire porque únicamente considera a sus empleados como herramienta de trabajo. Toma las ganancias de la compañía para invertir las en su vida personal, haciendo de lado los activos para la empresa y no invierte para proporcionar programas de capacitación a sus empleados o mejorar las instalaciones del edificio. Esto lo hace ser un líder egoísta que se preocupa por su satisfacción personal y no por la satisfacción de su personal quienes carecen de las herramientas necesarias para hacer su trabajo.

ANEXOS

Anexo N° 1

C O N S I D E R A C I Ó N	ALTA	ALTA CONSIDERACIÓN POR LOS EMPLEADOS	ALTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CONSIDERACIÓN POR LOS EMPLEADOS
	BAJA	BAJA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CONSIDERACIÓN	BAJA CONSIDERACION POR EMPLEADOS, ALTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
		BAJA	ALTA
		INICIACIÓN DE ESTRUCTURA	

Anexo N° 2



Anexo N° 3

AUTORIDAD	INFLUENCIA	PODER
Poder que recae en una posición, cargo o nivel particular.	Capacidad de cambiar el curso de acción u opinión de otra persona.	Capacidad de una persona para ejercer el control sobre otra.
Poder para dar órdenes, reforzar obediencia.	Poder de cambiar el comportamiento de un individuo resultante de las actuaciones de otro.	Investidura que recibe en forma automática quien sea designado como autoridad formal en una organización.
Reciben el derecho de dirigir las actividades de otros.		Crea dependencia.
		Capacidad de ejercer influencia.

Anexo 3. AUTORIDAD-INFLUENCIA-PODER

Anexo N° 4

Para el directivo	Para el empleado	Para la empresa
Optimiza tiempo para otras tareas.	Contribuye a su desarrollo profesional.	Personal más preparado y más motivado
Creación de proyectos y procesos.	Desarrollo de habilidades.	Reduce la burocracia y pérdidas de tiempo.
Le aporta respaldo y seguridad para momentos de incertidumbre.	Mayor enfoque en objetivos empresariales.	Flexibilidad en operaciones.
	Mayor satisfacción.	Aumenta la efectividad en las decisiones.
		Mejora la productividad.

Anexo 4. VENTAJAS DE DELEGACION.

Anexo N° 5.

	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con los lideres

Anexo 5. TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.

Anexo N° 6



Anexo 6. MODELO DE COACHING

PROPUESTAS POR RASGO.

6.8.7. Rasgo 1: Centralización de toma de decisiones

Cuando tratan temas relacionados al trabajo, el director establece las soluciones o los procesos que deben llevarse a cabo, sin embargo, los gerentes proporcionan sus ideas inclinadas hacia algún beneficio para “la empresa”, mismas que son rechazadas por temor al fracaso.

Las decisiones son comunicadas de manera descendente de la línea jerárquica, no permite participar activamente en ellas originándose alto índice de desmotivación por falta de crecimiento profesional.

Por lo anterior considero una amplia relación con el cuadro que menciono en Capítulo III punto 3.2 el cual establece que un “jefe” informa y da elementos para la toma de decisiones, lo que imposibilita la expresión de ideas, rigiéndose por un sistema ya establecido, generando a su vez temor de expresarse

Propuesta 1: Propongo la aplicación de la comunicación organizacional efectiva que nos muestra que, para lograrla, se necesitan dos elementos: Un buen sistema de comunicación y una persona adecuada que implemente adecuadamente el sistema de comunicación ya que un buen flujo de información disminuye el surgimiento de problemas y generan un sentido de pertenencia, hace sentir cómodas a las personas y logra los objetivos organizacionales.

Rasgo 2: Mobbing laboral

El *Mobbing* laboral, también conocido como acoso laboral es un tipo de violencia ejercida sobre hombres y mujeres en forma sistemática y por un tiempo prolongado. El objetivo es provocar un daño deliberado y sus consecuencias pueden ser devastadoras para las víctimas originando trastornos psicológicos.

A continuación refiero el caso de un empleado:

Un empleado al que llamaremos Don Luis llevaba ya 10 años trabajando en la empresa sin haber recibido, en este tiempo, un ascenso a pesar de su capacidad para desempeñar el trabajo, lógicamente esto repercutía en el bajo sueldo que ganaba.

Se sentía atado a esta empresa pues carecía de un título profesional. El jefe disfrutaba recordárselo y con ello bajaba aún más su autoestima.

Una vez que Don Luis terminó su carrera y se tituló. Renunció a la empresa, cual no fue aceptada ya que le prometieron el ascenso por años y que finalmente no se cumplió por lo que desmotivado decidió abandonar la empresa.

Propuesta 1: Recomiendo la importancia de proporcionar al jefe un curso de liderazgo, el cual ayude a despertar el interés de cuidar a su personal y explotar las ideas que sean benéficas para “la empresa” gozando de libertad de aceptar o denegar las mismas. Basado en un análisis previo y su posible impacto, ya sea negativa o positivamente ya que cuenta con un equipo de trabajo que tiene el deseo de desarrollarse profesionalmente con ganas de escalar profesionalmente aplicando sus conocimientos.

Propuesta 2: Recomiendo la implementación de un taller o conferencia acerca del *Mobbing* y que sea impartida a todos los colaboradores incluyendo al jefe. Al mismo tiempo permitirles conocer los principales factores que lo causan y como puede detectarse y erradicarse el problema con el fin de crear un buen ambiente laboral.

Rasgo 3: Enfoque en cumplimiento de tareas

Cuando dan seguimiento a un tema, los representantes de cada departamento en conjunto con el director, establecen que los acuerdos queden por escrito y se archiven para aclaraciones futuras. Como referido en el punto anterior, el director plasma las soluciones o acuerdos y se asegura se dé cumplimiento, ya que de manera aleatoria, elige a un subordinado para revisar cómo lleva a cabo su trabajo con el fin de detectar errores en el mismo y finalmente, con el objetivo de reprender y si es posible despedir, genera tensión y miedo en el personal que se siente vigilado más que supervisado y cuando se equivocan se ven en la necesidad de corregir errores sin el conocimiento del director por la desconfianza de mostrar la realidad que conduce a ser resueltos cayendo en la ilegalidad de los procesos que se ven involucrados y faltando a su ética profesional. Lo anterior afecta el desarrollo de “la empresa” debido a que los errores se hacen más recurrentes porque desde inicio no se atacan de raíz, derivándose un alto índice de desmotivación debido a la falta de confianza hacia su profesión.

Lo anterior es un caso muy similar al estilo 9.1 Estilo de tarea que podemos encontrar en el capítulo II que nos dice que el líder se enfoca en que sus empleados realicen las tareas tal cual él las ordena, buscando culpables sea el caso de algún error.

Propuesta 1: La aplicación de la técnica de “Aprendizaje experimental” del Desarrollo organizacional la cual permite a los empleados aprender en un ambiente de entrenamiento con problemas reales que les permita analizar su propia experiencia y emprender soluciones mediante debates. A su vez ayudará a mejorar las relaciones interpersonales y mejorar los canales de comunicación. Sembrar confianza entre colaboradores y estimulando la responsabilidad. *“El mejor resultado se da en la práctica, no en la teoría”*

El desarrollo organizacional nos ayuda a reflexionar en lo siguiente:

“Si el mundo cambia, la empresa cambia; si la empresa se transforma, las personas también”

Propuesta 2: Propongo el desarrollo de una cultura organizacional que, como ventaja, proporciona el cambio de sistemas con los que trabaja y vive la empresa e influirá en el clima que esta tiene rigiéndose su personal con valores, creencias y principios.

Rasgo 4: No corre riesgos

Cuando surgen problemas en “la empresa”, el director exige actuar inmediatamente sin analizar de fondo la causa raíz de los mismos, generando un alto índice de estrés y desconfianza entre los empleados, esto los lleva a acusar a otros por sus errores para no ser severamente reprendidos. Esto lógicamente repercute en el ambiente que se respira en la empresa.

Por otro lado, el director se enfoca únicamente en el crecimiento de la filial de Guadalajara y Monterrey. Carece de visión al no buscar crecer hacia otros estados, y temor de no captar los clientes más sobresalientes, ya que su idea es abarcar los comercios que tengan una posición aceptable dentro del mercado y minimiza las posibilidades de trabajar con pequeñas y medianas empresas. El prefiere no correr riesgos y, por dicha razón, en 40 años de vida solo ha logrado permanecer y colocar las 3 sedes (Monterrey, Guadalajara y Ciudad de México) con los mismos 50 empleados. Por ese motivo veo difícil que, los próximos 4 años pueda lograr crecer en un 95% como lo plasma en su objetivo. Es una empresa que tiene área de oportunidad, ya que como vimos en el FODA es la primera empresa dedicada al respaldo de transacciones comerciales con cheque que abarca a clientes potenciales derivado de la falta de competencia. Hace falta que la visión de su director vaya más allá de correr riesgos.

Propuesta 1: El desarrollo organizacional establece un elemento llamado “cambio organizacional”, el cual plasma que el mundo de hoy está caracterizado por los cambios constantes y de la manera vertiginosa en que se presentan. El ambiente que rodea a las empresas es dinámico y les exige tener una gran capacidad de adaptación para sobrevivir surgiendo la necesidad de transformar una o varias áreas de la organización y recomienda ampliamente la aplicación de este punto en “la empresa”, ya que permitirá alcanzar su objetivo de crecimiento en un 95%.

Propuesta 2: Dentro de las tendencias gerenciales actuales recomiendo, que el jefe de “la empresa” se apoye de un mentor con la aplicación del *mentoring* que ayudará a desarrollarse para el presente y futuro, al mismo tiempo ampliar la visión de su empresa y vencer el miedo de buscar clientes nuevos ya que como describimos capítulo III punto 4.3.2 esta es una de las ventajas de su aplicación

Rasgo 5: Falta de involucramiento del director de “la empresa”

Los objetivos planeados diariamente deben ser cubiertos y reportados al final del día, lo cual estresa a los trabajadores ya que existen casos donde es imposible tener información el mismo día porque se necesitan elementos que a veces no depende de “la empresa” sino de información que debe ser enviada por los mismos clientes. Por ejemplo, una ocasión Don Juan requería que un cliente le enviara una factura para poder procesar el pago y conciliar sus cuentas que el director de “la empresa” le había exigido con suma urgencia. El cliente llevaba varios días sin sistema debido a que habían tenido un cambio de razón social que les había generado renovar totalmente su sistema electrónico, lo que les impedía emitir facturas, situación que generó molestia en el director por no recibir su requerimiento.

Situaciones similares como la anterior origina que los empleados trabajen con prisa y cometan errores, siendo severamente reprendidos. Sin embargo, cuando los resultados son buenos nunca son elogiados por sus logros generando un resentimiento en contra del director. Dicha personalidad está relacionada con un

estilo 9.1 de la malla gerencial de Blake y Mouton que mencione en el Capítulo II punto 2.2.3.4 que nos indica que el jefe no muestra interés por las necesidades de sus empleados, únicamente se enfoca por el cumplimiento de tareas.

Propuesta 1: Considero que, para incentivar y motivar a sus empleados, es importante otorgar factores que impulsen a realizar bien su trabajo, como ejemplo el sorteo de viajes por alcanzar buenos resultados o un buen desempeño, realizar rifas o bien la oportunidad de ascender de puesto ayudando a que el empleado forje el compromiso de otorgar resultados positivos a “la empresa”, no por obligación sino por satisfacción personal.

Rasgo 6: Multitarea-Falta de especialización

“La empresa” carece de especialización para los puestos de trabajo debido al alto índice de rotación de actividades por falta de personal o ausentismo; lo que significa que hoy puedes estar apoyando en el área de recepción y el día de mañana en el área de facturación al mismo tiempo que realizas el trabajo que te corresponde. Esto genera muchas desviaciones en los procesos porque al final del día no concluyes ninguna de las actividades derivándose urgencias y lo que se pudo concluir en un día ahora lo tienes que concluir en dos y lo que tuviste que entregar el día de ayer ya es urgencia para hoy.

Sin embargo, el director menciona que una persona productiva es aquella que hace muchas actividades a la vez y todas las concluye el mismo día, situación que los empleados deben de abstenerse a expresar el problema por temor a ser reprendidos.

En cuanto a su papel como líder de la empresa, lo considero un estilo Laissez-Faire porque únicamente considera a sus empleados como herramienta de trabajo. Toma las ganancias de la compañía para invertir las en su vida personal haciendo de lado los activos para la empresa y no invierte para proporcionar programas de capacitación a sus empleados o mejorar las instalaciones del edificio. Esto lo hace

ser un líder egoísta que se preocupa por su satisfacción personal y no por la satisfacción de su personal quienes carecen de las herramientas necesarias para hacer su trabajo.

Propuesta 1: Recomiendo la coordinación al cual nos permite una sincronización y armonización de los esfuerzos mediante líneas de comunicación y autoridad

Propuesta 2: Recomiendo regirse por el principio de “especialización” que permite delimitar a una sola actividad el trabajo de la persona. Realizar un previo análisis de su perfil y saber si es la persona idónea para cubrir el puesto de acuerdo a su experiencia.

Propuesta 3: Recomiendo enfocarse en el principio de “unidad de mando” el cual nos dice que una persona no debe reportarse a más de un jefe, esto mejoraría la confianza entre empleados debido a que no existiría la intervención del jefe. De esta forma no tendrían el temor de expresarse y sólo discutirían sus ideas entre el departamento.

PROPUESTAS GENERALES

- Establecer manuales de organización para establecer, por escrito, la estructura formal de la empresa ya que esta carece de dicha herramienta.
- Proporcionar al directivo un curso de liderazgo para conducir adecuadamente a su personal hacia el objetivo.
- Complementar el curso de liderazgo con un mentor.
- Talleres encaminados a erradicar el *mobbing* laboral.
- Establecer una cultura organizacional.
- Establecer un código de ética interno.
- Crear equipos de trabajo con el fin de mejorar la confianza, cooperación y cohesión entre los integrantes de la organización.
- Aplicar la técnica D.O.: “Aprendizaje experimental”
- Reconocer el trabajo de sus empleados a través de entrega de reconocimientos, medallas por antigüedad o vía e-mail enviado a todos los colaboradores de la compañía en donde se destaque al empleado.
- Establecer un sistema de motivación extrínseca para sus empleados, entre los cuales se pueden considerar basado en objetivos.
- Especializar a los empleados en el puesto adecuado de acuerdo a sus capacidades.

CONCLUSIONES

Debido a los constantes cambios político-económicos que surgen en el mundo, nace la necesidad de que las compañías intenten mantenerse dentro del mercado. La globalización económica obliga a las empresas a desarrollar estrategias enfocadas a mejorar el liderazgo aplicado y mantener un factor humano motivado que impulse al desarrollo de las empresas mediante la aplicación de sus conocimientos y originando que las compañías de hoy en día sean competitivas.

Estar inmersos en un mundo globalizado exige mayor grado de competencia y, para aquellas que pretenden sobrevivir dentro de este sistema, no sólo es necesario el trabajo arduo sino realizarlo de manera efectiva y con personal comprometido.

Derivado del análisis realizado para “la empresa” deduzco lo siguiente:

- ❖ El liderazgo actual aplicado dentro de “la empresa” no es el adecuado. Los rasgos que presenta el director han afectado el crecimiento de esta al impedir críticas constructivas hacia su negocio. A continuación los menciono brevemente:
 - Centraliza la toma de decisiones
 - Práctica de *mobbing* laboral
 - Liderazgo autoritario
 - No corre riesgos
 - Falta de involucramiento
 - Falta de especialización
- ❖ Los rasgos del director han permeado al personal por las actitudes que toma frente a ellos ocasionando un bajo rendimiento, desmotivación, alta rotación de personal y un ambiente laboral tenso, repercutiendo en el incumplimiento de los objetivos.

- ❖ El FODA nos muestra que “la empresa” cuenta con áreas de oportunidad que son las siguientes:
 - Cuenta con competencia débil debido a la carencia de empresas aseguradoras de cheques.
 - Incorporarse con el mismo sistema pero con diferentes formas de pago (tarjetas de crédito) evitando su clonación que, al día de hoy, se cataloga como un riesgo para las personas.
 - Cuenta con clientes potenciales.
 - Mejorar su tecnología

- ❖ Si el director asume el riesgo de llevar a cabo la ejecución de dichas oportunidades, podrá lograr su objetivo de incrementar, en un 15%, sus ventas sumándole la ventaja de mejorar su tecnología y contar con procesos efectivos que le permita tener un personal motivado que contribuya a la consecución del objetivo.

Finalmente concluyo que la hipótesis planteada al inicio de este trabajo ha sido comprobada.

BIBLIOGRAFIA

Electrónicas

- Wikipedia la Enciclopedia libre. (24 de Julio de 2016). Rensis Likert. Wikipedia. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Rensis_Likert
- Ramos, Gasso y Alvarado, J., I. y Y., *Manual CEN La práctica de la consultoría estratégica de negocio*. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=nNK0BAAQBAJ&pg=PA77&dq=ventajas+liderazgo+participativo&hl=es-419&sa=X&ei=kRcLVfrOBdbpoASOkYGYBw&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=ventajas%20liderazgo%20participativo&f=false-2013-21> de Abril de 2015.
- Desiato y Guevara, M. y M., (1998). Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=GlwlEiC7pB8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. 21 de Abril de 2016
- Gil F., (2014), *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=B0SUBQAAQBAJ&pg=PA274&dq=ventaja+del+liderazgo+participativo&hl=es&sa=X&ei=MMwgVZOPC87_yQS0lCwDw&ved=0CDUQ6AEwAw#v=onepage&q=ventaja%20del%20liderazgo%20participativo&f=false 4-Abril-2015
- Sin autor (2006) *Liderazgo y mercadeo*. Recuperado de http://www.liderazgoymercadeo.com/bio_mtcacuta.asp/03 de Mayo de 2016
- Revista Faces, Volumen XVIII, N° 1, p. 64, Recuperado de: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/vol27n1/art%205.pdf>
- Oltra V., Curos P., Díaz C., Rodríguez J., Teba R. y Tejero J., (2005), *Desarrollo del factor humano*. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=WZhiexkVvecC&pg=PA248&d-03> de Mayo de 2016

- Rodríguez C., Vázquez L.,(2004), *Liderazgo contemporáneo, programa de actualización de habilidades directivas*, Recuperado de:
<https://books.google.com.mx/books?id=mcN27XAZBtAC&pg=PA50&dq=03>
de Mayo de 2016
- Novela R.,(2014), *Importancia del liderazgo en las organizaciones*, Selvv Magazine, Recuperado de <http://selvv.com/importancia-del-liderazgo/>
- Sánchez P., (2012) *Comunicación y atención al cliente*, Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=nun2AwAAQBAJ&pg=PA58&dq=el+arte+de+la+delegacion&hl=es&sa=X&ved=0CBoQ6AEwAGoVChMIuoiB69GGyAIVhcyACh2XNAa7#v=onepage&q=el%20arte%20de%20la%20delegacion&f=false>.
- Acosta J., (2008), *Gestión eficaz del tiempo y control del estrés*, Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=NMUtWzGzouwC&pg=PA172&dq=principales+miedos+de+delegar+funciones%7D&hl=es&sa=X&ved=0CCYQ6AEwAmoVChMlj4-upOCOyAIVRKWlCh0l6wh2#v=onepage&q=principales%20miedos%20de%20delegar%20funciones%7D&f=false-03> de Mayo de 2016
- Enrique A., Madroñero G., Morales F. y Soler P., *La Planificación de la comunicación empresarial*. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=idn81dxK0sC&pg=PA56&dq=comunicacion+formal+e+informal&hl=es&sa=X&ved=0CBoQ6AEwAGoVChMIyaeiz6CQyAIVRTulCh1g3gl1#v=onepage&q=comunicacion%20formal%20e%20informal&f=false>
- Gutierrez Tobar E., *Competencias Gerenciales*, Recuperado de:
https://books.google.ch/books?id=kYB_AQAAQBAJ&pg=PA65&dq=definicion+de+coaching&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi2wKDUoPbKAhWEK5oKHQLqAhwQ6AEIWTAH#v=onepage&q=definicion%20de%20coaching&f=false
- Revista Altonivel, 30 de Julio de 2010, <http://www.altonivel.com.mx/5256-que-es-el-mentoring.html/> 05 de Mayo de 2016

- Roca Xavi, *Liderazgo y seguidores*, Recuperado de:
<http://xaviroca.com/liderazgo-y-seguidores/>

Analógicas

- Sevilla, J., (2002), *Liderazgo: El balance entre el poder y sabiduría*, México, DF: Pax México, Prólogo P. VII
- Koontz y Weihrich, H. y H., (2004), *Administración: Una perspectiva global*, México, DF, McGraw-Hill Interamericana. P. 532
- Fiedler y Chemers, F. y M., (2001), *Liderazgo y Administración efectiva*, México, DF, México, Trillas.
- Gonzalez y Olivares, M. y S., (2007), *Comportamiento organizacional, un enfoque latinoamericano*, México DF, México, Grupo Editorial Patria.
- Rodríguez J.M., (2005), *El factor humano en la empresa*, Barcelona, España, Deusto, p. 11.
- Moon de A., Cardona S., Chinchilla A., Pin A., Miller...Torres.,(2001), *Paradigmas del liderazgo: Claves de la dirección de personas*, España, McGraw-Hill.
- Palomo V. Teresa, (2007), *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, Madrid, ESIC Editorial.
- Madrigal B., (2005), *Liderazgo, enseñanza y aprendizaje*, México DF, México, McGraw-Hill Interamericana.
- García M., (2009), *Fundamentos de administración*, México, D.F., Editorial Trillas
- Franklin E., (2014), *Organización de empresas*, México, D.F., McGraw Hill