

UNIVERSIDAD OPARIN S.C.

**INFLUENCIA QUE PRODUCE EL DIRECTIVO  
HACIA EL CAPITAL HUMANO**

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**CHANTES ROMERO, MARIA MERCEDES**

MÉXICO, D. F.

2015



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



# UNIVERSIDAD OPARIN S.C.

CLAVE UNAM 8794

## AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN DE TESIS

**M. C. RAMIRO JESÚS SANDOVAL**  
**DIRECTOR GENERAL DE INCORPORACIÓN**  
**Y REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS**  
**UNAM**  
**PRESENTE**

Me permito informar a usted que **el trabajo escrito:** "INFLUENCIA QUE PRODUCE EL DIRECTIVO HACIA EL CAPITAL HUMANO"

Elaborado por:

<u>CHANTES</u>	<u>ROMERO</u>	<u>MARIA MERCEDES</u>	<u>409542581</u>
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre	Núm. de cuenta

Alumno(s) de la carrera de: ADMINISTRACIÓN

Reúne los requisitos académicos para su impresión.

Mtra. Ma. Concepción Salinas Rodríguez  
Nombre y firma del Asesor  
de la Tesis



Sello de la  
Institución

MAYO 2015

Mtra. Rosario Ascencio Millán  
Nombre y firma del Director  
Técnico

## Dedicatoria

A ustedes, personas de lucha, que entregaron su amor y respeto.

A ustedes, que me enseñaron el seguir adelante y nunca rendirme ni decir “no puedo”.

A ustedes, que con esmero y cansancio cubrieron todas mis necesidades.

A ustedes, por darme las herramientas necesarias para luchar día a día.

Gracias por todos los días de felicidad que me regalaron.

Y a pesar de que ya no están físicamente a mi lado, sé que espiritualmente siempre seguirán junto a mí.

## ÍNDICE

Capítulo 1. La comunicación organizacional.....	1
1.1 Tipos de comunicación.....	1
1.2 Barreras de la comunicación.....	8
1.3 Proceso de la comunicación.....	10
Capítulo 2. Técnicas de influencia.....	12
2.1. Habilidades, capacidades, valores éticos y profesionales.....	12
2.2. Manipulación psicológica.....	23
2.3. Motivación.....	25
Capítulo 3. Dirección.....	36
3.1. Definición y función de dirección.....	36
3.2. Dirección, liderazgo y <i>coaching</i> .....	51
3.3. Inteligencia emocional.....	76
Capítulo 4. Capital Humano.....	80
4.1 Comportamiento de los empleados.....	80
4.2 Evaluación del desempeño.....	81
4.3 Motivación.....	88
Capítulo 5. Trabajo en equipo.....	90
5.1. Concepto de trabajo en equipo y grupo de trabajo.....	90
5.2. Diferencia de trabajo en equipo y grupo de trabajo.....	95
5.3. Tipos de trabajo.....	96
CONCLUSIÓN.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	122
ANEXOS.....	124

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo será elaborado por un método de investigación humanista, donde el principal objetivo es el capital humano y la dirección de una organización dentro del ámbito laboral. La elaboración de la investigación se guiará de manera experimental y metodológica, con un carácter descriptivo. Dentro de la organización observará y analizará el comportamiento del capital humano y la dirección, para que al final se conozca el efecto y la causa que se origina durante la interacción que proyecte cada una de las partes afectadas, tanto individual como grupalmente, en la relación de trabajo.

El trabajo se realiza para conocer los motivos que afectan a toda una organización durante el desempeño laboral. Realizar un trabajo con la humanidad es muy interesante, pues todos somos diferentes en comportamientos, gustos, habilidades y virtudes. No obstante todos llevamos un fin común que es el trabajo y realizarlo de manera satisfactoria para tener una mejor calidad de vida.

# CAPÍTULO I

# **CAPÍTULO 1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

## **1.1 TIPOS DE COMUNICACIÓN**

La comunicación es la base de las relaciones humanas desde el nacimiento. Aprenderla y ejercitar mensajes o estrategias que puedan facilitarla permite tener una buena relación entre personas, sabiendo aplicar sus herramientas (tono y lenguaje corporal) al dar un mensaje. Es un acto de mostrar las emociones. La comunicación va evolucionando de acuerdo a las necesidades individuales, haciéndola fácil o complicada. Debe ser veraz, oportuna y verídica.

Así mismo la, comunicación es importante dentro de las organizaciones. Si no contamos con una comunicación veraz, oportuna, fácil y entendible para todo el personal, desde las altas jerarquías hasta los subordinados, será difícil la interpretación que tomen cada uno de ellos. De esa manera habrá una mala interpretación al mensaje y ese podrá actuar negativa o positivamente, de acuerdo al enfoque que tenga cada uno. Por ende, no se logrará el objetivo de la organización.

Al conocer un concepto de comunicación en las organizaciones nos daremos cuenta qué tan importante es la relación entre el administrador y el capital humano. Si bien es cierto, todos transmitimos mensajes en diferentes áreas; fundamentalmente en la vida diaria, para transmitir o recibir información. Una buena comunicación puede significar eficiencia coordinada.

Limón (2008) menciona que la comunicación es la facultad que tiene el ser vivo para transmitir a una o más personas información, sentimientos y vivencias. En toda comunicación debe haber un emisor (comunicador), un mensaje (señal) y un receptor (uno o más individuos que reciban la señal), así como la respuesta de quien la recibe.



Wilcox (2011) dice que la comunicación es el acto de transmitir información y actitudes de una persona a otra. Sin embargo, la comunicación se produce únicamente si el emisor y el receptor comprenden los símbolos que se están utilizando.

En pocas palabras, podemos dar por entendido que la comunicación es la herramienta fundamental para transmitir, recibir y compartir ideas, actitudes, valores entre personas, donde debe ser entendido y comprendido, para obtener una retroalimentación eficaz.

## **ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN**

No solo basta con saber qué es la comunicación si no también se debe conocer los elementos que la hacen posible, para ser expresada con un sin número de personas de manera adecuada y eficiente. Así mismo, se citan los elementos de la comunicación para conocer mejor la actividad comunicativa.

En una aproximación muy básica, según el modelo de Shannon y Weaver, los elementos que deben darse para que se considere el acto de la comunicación son:

- Emisor: Es quien emite el mensaje, puede ser una o más persona.
- Receptor: Es quien recibe la información. Dentro de una concepción primigenia de la comunicación es conocido como receptor, pero dicho término pertenece más al ámbito de la teoría de la información.
- Canal: Es el medio físico por el que se transmite el mensaje.
- Código: Es la forma que toma la información que se intercambia entre la Fuente (el emisor) y el Destino (el receptor) de un lazo informático. Implica la comprensión o decodificación del paquete de información que se transfiere.
- Mensaje: Es lo que se quiere transmitir.
- Situación o contexto: Es la situación o entorno extralingüístico en el que se desarrolla el acto comunicativo.

Fayol (1916) dice que la organización es la diversa forma de proveer a una empresa de todo lo necesario para su correcto funcionamiento, como materiales, herramientas, capitales, y personal. A su vez se pueden dividir en organismos materiales y organismos sociales, éste último tiene una misión administrativa. Las estructuras organizacionales pueden ser contingentes o situacionales. Aunque no todas las empresas poseen las mismas divisiones se pueden adoptar los aspectos favorables y aplicarlos en nuestra empresa. Dentro de los órganos del cuerpo social se destacan los accionistas, los órganos del cuerpo social, la dirección general, la planta mayor o *staff*, las direcciones regionales y locales; los ingenieros principales, los jefes de servicio, los jefes de taller y los empleados para los anteriores existen jerarquías.

Koontz y O'Donnell (1990) organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical en toda la estructura de la empresa.

Podemos decir que la organización es un grupo compuesto por personas con diferente nivel jerárquico, diseñada para diferentes actividades humanas donde se coordinan. De tal forma, el conjunto de las mismas actúa como una sola para lograr un propósito en común.

Collado (2002) define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”. También la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

Fernández (1999) dice que la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio. O

bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización; todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor, y más rápidamente, con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

Se puede decir que la comunicación organizacional debe de ser eficaz que permita la transmisión de información dentro de una organización para lograr sus objetivos de forma oportuna, a través de los distintos niveles jerárquicos, que existan para que haya una buena comunicación y tengan conocimientos que les permitan realizar bien sus tareas y los motiven para ello.

Podemos encontrar diferentes tipos de comunicación pero a veces no los conocemos o no sabemos si los utilizamos de manera correcta. Incluso, el énfasis no adecuando para que sea entendible dentro de la organización. Se citan dos tipos de comunicación, verbal y no verbal; cada uno de ellos tiene características y aspectos diferentes que el administrador eficaz debe entender dentro de la comunicación organizacional.

## **COMUNICACIÓN VERBAL**

Comunicación oral: la palabra hablada tiene las ventajas potenciales de que es vivida, estimulante y llama la atención. Este tipo de comunicación es bastante flexible, tanto para el emisor como para el receptor; es interactiva, depende de las circunstancias y se adapta mucho a ellas. Su desventaja es transitoria, está sujeta a una interpretación errónea en un grado considerable.

Comunicación escrita: cuando los mensajes se envían por escrito, como es el caso de las cartas, los memorandums, el correo electrónico y otros similares. Disminuye la posibilidad de interpretar erróneamente las palabras del emisor, pero aún es posible que el receptor interprete de forma equivocada el mensaje que se le envía. Su desventaja es demasiado flexible; no es tan vivida ni llama tanto la atención como la comunicación oral.

## COMUNICACIÓN NO VERBAL

En la comunicación interpersonal directa, las acciones y los comportamientos son verbales; con frecuencia constituyen mensajes significativos. Todas las expresiones que se pueden utilizar como la forma de vestir, pronunciación de palabras, el empleo de ademanes o expresiones faciales son algunas de las múltiples formas que adopta la comunicación no verbal.

Como administrador, hay que tener en mente que cuando los mensajes verbal y no verbal son contradictorios, es frecuente que los receptores den más peso a las señales.

	Lo que SÍ sirve	Lo que NO sirve
Verbal	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tener claro el mensaje que se va a transmitir</li><li>▪ Hablar de la situación para que el otro pueda entender nuestra postura.</li><li>▪ Ser concretos, decir las cosas lo más clara posible.</li><li>▪ Verificar si el otro entendió bien lo que estamos diciendo, y aclarar malentendidos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Oír sin escuchar quiere decir estar esperando una interrupción para justificar o responder al otro sin poner atención a lo que está pensando o sintiendo.</li><li>▪ Juzgar, ridiculizar, avergonzar o ironizar (risitas burlonas, expresiones del tipo “claro, sí como no”, etc.)</li><li>▪ Culpar al otro</li><li>▪ Amenazar o imponer</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Justificarse en automático sin reflexionar o aceptar una crítica</li> </ul>
No verbal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestos o posturas que indiquen que estamos poniendo atención; es decir mirar a los ojos de la persona con la que hablamos</li> <li>▪ Mantener una distancia adecuada, ni muy lejos ni muy cerca</li> <li>▪ Mantenernos tranquilos, respirar profundamente para evitar desesperarnos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestos o posturas corporales que indiquen que no se está poniendo atención, (estar viendo por otro lado, hacer otra cosa mientras la otra habla)</li> <li>▪ Gestos o posturas amenazantes o intimidantes (gritar, ponerse muy cerca del otro a manera de reto o miradas amenazantes)</li> </ul>

Cuadro de comunicación verbal y no verbal

Dentro de las organizaciones conocemos diferentes direcciones de comunicación, de jerarquías y subordinados, pero ninguno de éstos sabe cómo se van desarrollando de acuerdo al nivel. A continuación se mencionan las siguientes:

- *Comunicación descendente*: se refiere a la información que se da de los niveles altos a los niveles inferiores. Quiere decir que los subordinados transmiten la información a sus superiores sobre avances o problemas que surjan para que éstos a su vez tomen una decisión.

- *Comunicación ascendente:* es enviada a través de los niveles inferiores a niveles superiores, donde transitan información sobre reglas, políticas u otros asuntos. El problema que suele causar este tipo de comunicación es que no llegue la información de manera oportuna.
- *Comunicación horizontal:* se da con las personas del mismo status, ya sea que ambos son superiores o inferiores; así los niveles serán equivalentes.
- *Comunicación formal:* se origina con un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de nivel jerárquico superior, de nivel inferior o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa. Suelen utilizarse medios como murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandums, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, etc.
- *Comunicación informal:* Es la comunicación donde el mensaje circula entre los integrantes de la empresa, sin conocer con precisión el origen de éste y sin seguir canales establecidos formalmente por la organización.

Al conocer los tipos se debe tomar en cuenta los canales dentro de las organizaciones, como formales e informales.

Los canales formales son las rutas planeadas, organizadas, autorizadas y reguladas por la organización; específicas para aquellos miembros responsables de llevar a cabo las tareas con mayor responsabilidad y obligación para ser transmitidas a los receptores indicados en el ámbito laboral.

Los canales informales de comunicación suelen ser más habituales, no hay seriedad en ellos, el desarrollo solo es interpersonal, con un constante cambio. Un ejemplo son los rumores de pasillo y no son especificados por la organización.

## 1.2. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Las organizaciones trabajan con personas, no con máquinas; por ende, si hay una mala comunicación no habrá trabajo de manera eficaz, cada quien entenderá a su manera. El administrador debe tener capacidad y cohesión dentro de la organización para poder lograr los objetivos.

Las barreras de la comunicación son muy comunes y frecuentes; impiden deformar el mensaje entre las partes involucradas. Cada quien interpreta la información como la entienda o como les convenga. Por eso suelen haber conflictos por una mala comunicación entre emisor y receptor.

Algunas barreras de comunicación no son reconocidas por los altos directivos, tal cual tropieza la transmisión de esta para la parte subalterna, habiendo complicaciones en la seguridad de un excelente trabajo.

Se mencionan algunas barreras como:

- Barreras interpersonales: se habla de encontrar las palabras adecuadas y entendibles para transmitir el mensaje al receptor y éste pueda entenderlo. No es lo mismo dar información a un obrero con palabras técnicas, que él no conoce, a hablarle con un estilo de comunicación diferente.

Por otra parte, esta barrera trae consigo un sinnúmero de conflictos diferenciales entre emisor y receptor; tal es el caso de edad, género, origen étnico, o nivel educativo. Esto implica un obstáculo poder transmitir una buena comunicación. Este detalle se debe tener muy en cuenta cuando la empatía no coincida con todo el personal.

Las emociones también forman parte de una barrera. A veces no sabemos cómo se siente emisor y receptor al estar comunicando algo. Por ejemplo: si el emisor da una información al receptor y éste viene pensando en una mala noticia que recibió antes

de salir de casa; o si el emisor le dice “sabes ¿en este mes la producción ha bajado un poco así que tendremos que analizar lo que pasa!”, de inmediato el receptor pensará –“¿y si me despiden?”-“¿yo seré el problema?”. Con este ejemplo tan sencillo pero significativo nos damos cuenta que hay una enorme barrera de comunicación en cuestión de los sentimientos pues no los sabemos manejar.

- Barreras del receptor: es encontrar una evaluación prematura a las necesidades, interrumpir cuando alguien más está hablando y dar respuestas sin importancia.
- Barreras organizacionales: interfiere dentro de la empresa, entre individuos o grupos de la misma.
- Barreras culturales: es la comunicación dentro de un contexto cultural, obstruida por las diferencias tan arraigadas que tengan. Si comparamos una organización japonesa y una mexicana no hay nada en común entre ellas, por ende podría ser que no lleguen a una buena comunicación. Cada empresa se caracteriza por tener un contexto de alta o baja organización, sus interpretaciones harían difícil la relación eficaz, el idioma, nivel de desarrollo económico, tradiciones, así como sus costumbres.
- Barreras administrativas: son causadas por las estructuras organizacionales, como la mala planeación y deficiente operación de los canales.
- Barrera de filtración: manipulación de información del emisor para que sea vista más favorable por el receptor.
- Barrera de percepción selectiva: los receptores ven y escuchan en forma selectiva, basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes que no permiten que se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual.

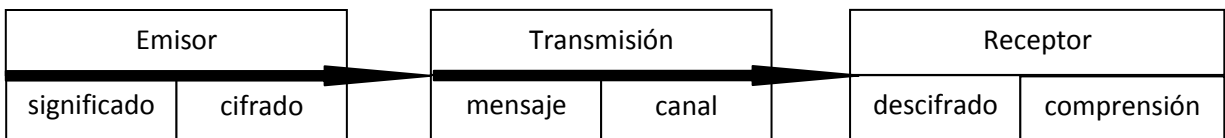


- Barrera de defensa: cuando el receptor se siente amenazado reacciona en forma que reduce su habilidad para lograr un entendimiento mutuo, retardando una comunicación eficaz.

Se entiende que estas barreras de comunicación, dentro de las organizaciones, son impuestas para que impidan llevar un buen mensaje obstaculizando el proceso general de éste. Pero a decir verdad, la peor Barrera que se puede encontrar es la de escuchar y no analizar lo que en verdad se está diciendo. Claro que en una organización pueden existir mucho más barreras, la cuales no se conocen o no han sido analizadas.

### 1.3. PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Una estructura organizacional bien diseñada facilitará la comunicación, hablada o escrita, siempre y cuando las altas jerarquías estén confortadas por un buen proceso de comunicación.



Cuadro del proceso de comunicación

Una vez comprendido lo que es la comunicación organizacional, sus elementos, tipos y barreras que la conforman ya se pueden estructurar un buen proceso, con un lenguaje claro, preciso y entendible para todas las personas involucradas dentro de una organización; siendo un buen logro de eficacia. Una comunicación eficaz es cuando el emisor logra los resultados de influir en el receptor para conseguir lo que se desee. A comparación de una comunicación formal solo se logrará que el emisor transmita a su manera la información sin haber sido planeada. De esta forma el receptor solo realizará lo que entendió, sin haber una retroalimentación de comprensión.

De todo lo que se ha analizado podemos mejorar la comunicación con una buena actitud en el Administrador; una de ellas es tener la mente abierta para escuchar lo que en verdad se desea, ya que una persona puede decir 120 palabras por minuto, pero aún teniendo esa capacidad solo se pueden escuchar 100 palabras por minuto. Esto conlleva a escuchar activamente, mejorando la comunicación auxiliada por el contacto visual para que ambas partes estén cómodas al momento de hablar; dando la confianza e igualdad para que el receptor no se sienta atemorizado o amenazado. Al final se realiza una retroalimentación para verificar si hay buena comprensión por parte del emisor y receptor.

Otra aptitud es tener buena empatía donde se identifican los sentimientos, actitudes, deseos, anhelos de otras personas; es decir, ponerse en el lugar del otro para ver y analizar cómo entender la información que se quiera transmitir sin mostrar rechazo.

Por último, al mejorar la aptitud del emisor eficaz es recomendable implicar el lenguaje, eliminando los términos que no son familiares y seleccionando palabras más adecuadas para los miembros de la audiencia. Al tener un buen proceso de comunicación podemos obtener los resultados deseados para la organización. No solo puede tener éxito por la venta de sus productos o tener la mejor calidad en su servicio, lo más importante es una excelente red de comunicación desde las altas jerarquías hasta los subordinados logrando ser una organización competitiva y globalizada en el mercado.

## CAPÍTULO II

## **CAPITULO 2. TÉCNICAS DE INFLUENCIA**

### **2.1. HABILIDADES, CAPACIDADES, VALORES ÉTICOS Y PROFESIONALES**

La influencia es desarrollada desde la niñez. Un pequeño puede influir ante sus papas por medio de caprichos, berrinches, siendo carismático o ingenioso que sus progenitores. Si de por si un niño influye con gente adulta, una persona adulta con experiencia puede influir mucho mejor, siendo más hábil al utilizar una diplomacia de tácticas que conoce para el buen logro de los objetivos dentro de la organización, ya sea de manera positiva o negativa de acuerdo a las necesidades de cada directivo, supervisor, o jefe; cada uno tiene una característica fundamental en la interacción laboral considerando que hay diferentes formas de interactuar con el capital humano, influyendo en las habilidades que desempeñen, capacidades y valores incluyendo la motivación que le demos.

Hablar de influencia se sabe que la persona a la que se va influir realiza las actividades por voluntad propia, sin amenazas ni condiciones, siendo muy diferente a una manipulación. Este acto se entiende por conseguir que los demás hagan o piensen lo que él quiere que hagan o piensen. En esta parte ya entran las amenazas, condiciones o represiones.

Las técnicas de influencia dentro de la organización son realizadas para tener una mejor comunicación, logrando las expectativas que se desean. Así mismo se hace mención de algunas formas o técnicas de influir en las personas.

**RECIPROCIDAD:** esta técnica se emplea en dar y recibir, por ambas partes. Un ejemplo es cuando se lanza un nuevo producto; para ser vendido lleva un regalo.

**VALIDACIÓN SOCIAL:** Actuar como lo hace la gente que nos rodea, tratando de llegar al objetivo de ganar-ganar para ambas partes.

**SIMPATÍA:** Hacer lo que la gente desea para gustarle a la humanidad, logando influir en ellos, trabajando con la actitud. Por medio de ésta se influye en la persona hasta cuando están sumamente contentas, logando convencerlas fácilmente.

La simpatía ayuda a lograr los objetivos con ayuda del atractivo físico del hombre, de la mujer, de los elogios y halagos; también son parte de la influencia en cualquier tipo de comunicación.

**AUTORIDAD:** Obedecer al que manda teniendo en cuenta la fuerza que puede tener ante los demás, ya sea por la alta jerarquía, conocimientos, experiencia o títulos académicos, obteniendo de esta manera su grado de autoridad dentro de la organización.

### **HABILIDADES DE INFLUENCIA**

Tener la habilidad de influir en alguien es ser certero a las necesidades que se requieren en el comportamiento organizacional. El administrador debe impulsar el trabajo en equipo, apoyado por la motivación de acuerdo al comportamiento de los subordinados y la cultura organizacional, realizando un análisis para conocer las influencias que puedan haber por los diferentes grupos que haya dentro de la organización. De acuerdo a las normas que puedan tener se irán implementando las diferentes habilidades que se mencionan a continuación para poder influir en ellos.

- Habilidad de transmitir una excelente comunicación
- Habilidad de romper el hielo con los subordinados, jefes o directivos
- Habilidad de tener ideas congruentes e inmediatas
- Habilidad de convencimiento
- Habilidad de adaptarse a los cambios
- Habilidad de ponerse en el lugar del otro

La habilidad de influir en un grupo donde los directivos destacan motivación de sus empleados ya sea con relación a una recompensa o castigo, genera un control social dentro de la organización. Por ende, es necesario tener la capacidad de identificar y entender los

deseos de los demás, respondiendo de forma apropiada, en pro del interés común. La capacidad de motivar ayudando a las personas a liberar su talento.

- Tener la capacidad de presentar soluciones benéficas para ambas partes
- Respetar el tiempo de las personas
- Capacidad de confiar en los subordinados
- Capacidad de controlar el tono de voz, la mirada y las palabras

El administrador muestra una actitud uniforme, ordenada, segura, confiable, creíble y metódica, para tener éxito en la comunicación. Con estos aspectos no debe mostrar temor para tratar de influir en alguien, tener una relación confiable hará que el objetivo deseado se logre; los subordinados podrán realizar sus actividades de manera agradable incluso dando su opinión en realizar eficazmente su labor. De esta manera ellos sabrán que el administrador se interesa por su opinión, abriéndose al diálogo para encontrar mejores resultados.

## **VALORES ÉTICOS Y PROFESIONALES**

Cada organización tiene diferentes valores éticos y profesionales, éstos nacen desde que empieza la empresa, organización, o sociedad al dar un bien o servicio; se dan a conocer a todo el personal desde las altas jerarquías hasta los subordinados, para que se lleven a cabo dentro de éstos. Podemos decir que los valores éticos y profesionales son parte de cada cultura organizacional, pero ¿qué es cultura y cómo se implementa este concepto dentro de ellas?

Pues bien cultura no es más que un conjunto de creencias, normas de conductas, costumbres y valores de un grupo de individuos que comparten una misma historia. Esto es transmitido por medio de la comunicación.

No es lo mismo hablar de la cultura de una región, país, vestimentas, tradiciones, música, comida o arte. En este caso hablamos de cultura organizacional, con personas que trabajan aquí y la hacen ser parte del mercado laboral.

Surge otra pregunta: ¿Qué es cultura organizacional?

Es una determinada suma de valores, normas y creencias que los integrantes tienen en común dentro de una organización. Es importante tener claro este concepto porque es base primordial para todo administrador, teniendo en cuenta que la cultura es un factor de trabajo, haciendo que ellos se identifiquen con la cultura de su compañía. Ésta debe influir en ellos significativamente para un mejor desempeño individual y grupal.

Los valores pueden variar mucho, según las culturas, las familias o los individuos. A continuación se analizan los siguientes tipos:

- Valores familiares: Hacen referencia a aquello que la familia considera que está bien y lo que está mal. Tienen que ver con los valores personales de los padres, los cuales educan a sus hijos. A medida que van creciendo los pequeños irán adoptando cada valor transmitido como respeto, responsabilidad, honestidad, amistad, amor, tolerancia y solidaridad. Estos son los primeros que se aprenden dentro de un núcleo familiar.
- Valores socioculturales: Son valores que imperan en la sociedad. Éstos han ido cambiando a lo largo de la historia; pueden coincidir o no con los valores familiares. Puede ser que la familia comparta los valores que se consideran correctos a nivel social o, al contrario, no los compartan; vivimos en una sociedad en la que el ser humano descubre otros valores muy diferentes como liderazgo, egoísmo, acumulación de dinero, ansia de poder e incluso racismo y violencia.
- Valores personales: Son aquellos que el individuo considera imprescindibles, sobre los cuales construye su vida y sus relaciones con los demás. Acostumbran a ser una

combinación de valores familiares acompañado por valores socioculturales, además de los que el propio individuo va aportándose, de acuerdo a sus vivencias personales.

- Valores materiales: Los valores materiales son aquellos que permiten la subsistencia, siendo importantes por su necesidad. En la actualidad, vivimos un alza a nivel social, de los valores materiales como dinero, coches, viviendas y lo que a todo esto se asocia como el prestigio, la buena posición económica, etcétera.
- Valores éticos y morales: Son aquellos que se consideran indispensables para la correcta convivencia de los individuos en sociedad.

Cabe mencionar que estas clasificaciones de valores son importantes para toda persona, ya que deben estar integradas con uno mismo. La influencia de los valores hacia el trabajo está unida para la cultura de la organización, jugando un papel importante y siendo esenciales para el objetivo planeado. Debe haber interés para promover, estructurar y formar los valores éticos que respondan a los intereses de dicha organización, construyendo las raíces, esencia, creencias y sus modos de conducta; dichos valores son la influencia de las actitudes hacia lo laboral.

Estos pueden ser muchos, muy variados con diferentes percepciones; sin embargo, el ser humano cuenta con cinco valores éticos fundamentales que, podría decirse, son el cimiento de la educación de las personas entre ellas mismas. Estos valores los tenemos muy arraigados dentro de nuestra conciencia, siendo importante su aplicación para la sana convivencia del ente humano en sociedad. Estos son:

Respeto: Lo primero es respetarse a sí mismo para poder respetar a los demás, reconociendo los derechos iguales de todos los individuos, así como de la sociedad en que vivimos. El respeto consiste en aceptar y comprender las diferentes formas de actuar, respetando el pensar de otro ser humano.



Libertad: Se define como la cualidad de cualquier ser humano a elegir su destino, a decidir por si mismo sobre sus propios actos; es decir, eres libre cuando nadie más decide por ti.

Justicia: este valor ético es la cualidad de dar a cada quien lo que por derecho le corresponde, sea bueno o malo.

Responsabilidad: es la facultad humana de asumir las consecuencias de tus propios actos. Es cumplir con las obligaciones contraídas, ya sea por medio de un contrato legal o, más importante aún, por la palabra dada a una persona. Ser responsable es cumplir siempre con los deberes contraídos, aunque éstos no sean del todo cómodos.

Honestidad: Se define como una característica humana que establece al individuo a conducirse en sinceridad y justicia. Expresar respeto por uno mismo así como sus acciones respetando a los demás.

Considerado estos cinco valores como base primordial de cada individuo, siendo los más indispensables, los últimos valores éticos son acompañantes para trabajar con ellos de acuerdo a las necesidades.

Pertenencia: Valor en el que se considera a cada uno de los miembros de nuestra comunidad o grupo como familia, por tanto junto con esa persona se asume y afrontan los triunfos y desgracias.

Lealtad: Característica que conlleva al ser humano a ser fiel y agradecido a una persona o entidad, la lealtad consiste en nunca abandonar o dejar a su suerte a una persona, grupo social o país.

Humildad: consiste en aceptarnos tal como somos, con defectos y virtudes, sin hacer alarde de nuestras posesiones materiales o de gran conocimiento intelectual.

Sinceridad: Valor Ético que identifica a los seres humanos por tener una actitud acorde a sus principios y congruente con los mismos, manteniendo una sinceridad ante diversas situaciones.

Tolerancia: es un valor moral que implica el respeto íntegro hacia el otro, hacia sus ideas, prácticas o creencias, independientemente de que choquen o sean diferentes de las nuestras, reconociendo de las diferencias inherentes a la naturaleza humana, a la diversidad de las culturas, las religiones o las maneras de ser o de actuar.

Solidaridad: Es la capacidad de trabajar en equipo, respetando y ayudando lo más que se pueda, llevados por una meta en común, buscando la convivencia social.

Estos seis valores más son el complemento de un individuo para la mejora de una relación con la sociedad, en la cual se desenvuelve dentro de una organización donde se desarrolla laboralmente. Se entiende que cada humano los lleva consigo para implementarlos en el bien. Son juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Ya se hablaron de valores individuales, ahora pasemos a los valores de la empresa, pues son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos se definen sus miembros, especialmente los dirigentes.

De acuerdo al análisis de los valores se pueden dividir de la siguiente manera:

VALORES ORGANIZACIONALES	VALORES ETICOS	VALORES PROFESIONALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legitimidad</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Calidad</li> <li>• Compromiso social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealtad</li> <li>• Honradez</li> <li>• Justicia</li> <li>• Equidad</li> <li>• Dignidad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Dirección</li> <li>• Pertenencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad</li> <li>• Asistencia</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Solidaridad</li> <li>• Tenacidad</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>

División de valores personales

La ética se basa en un conjunto de valores éticos y profesionales, los cuales deben ser absolutos; es decir, debemos tomar en serio lo suficiente como para anular cualquier razonamiento humano negativo como debilidad, ego o faltas personales. Cuando se falla con un valor suele haber conflictos; por eso es importante no olvidarlos, teniendo que trabajar día a día, pues son una guía personal para cada individuo.

Por desgracia, la vida no es tan fácil; siempre habrá desacuerdos acerca de qué valores deben ser primeros. Por suerte, en el mundo de la ética empresarial, su empleador le ayuda a integrarlos. En pocas palabras, son el contexto de trabajo. La libertad de elegir los propios valores éticos puede ser muy reconfortante.

Debemos mirar detrás de negocios exitosos, honestos y podremos ver un conjunto de valores que han resistido la prueba del tiempo. Pensemos acerca de cómo estos se comunican en la organización y lo que sus características pueden hacer para apoyarlos.

➤ Características de los valores

- Se desarrollan en condiciones muy complejas
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso
- Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos

- No son ni pueden ser un simple enunciado
  
- Importancia de los valores en una empresa
  - Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo
  - Permiten posicionar una cultura empresarial
  - Marcan patrones para la toma de decisiones
  - Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas
  - Promueven un cambio de pensamiento
  - Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa
  - Se logra una baja rotación de empleados
  - Se evitan conflictos entre el personal
  - Con ellos los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente
  - Se logra el éxito en los procesos de mejora continua

Los valores deben estar relacionados con la identidad empresarial, siendo un auge que recoge las principales variables del comportamiento, así como acontecimientos relevantes de la historia y trayectoria de ésta.

¿Cómo definir los valores de una empresa?. Lo primero que se debe realizar es establecer los valores fundamentales de la empresa, entre el equipo directivo y con la mayor participación posible de los trabajadores. Cuando se especifican los valores de la empresa habrá un compromiso idóneo para el trabajo con cada uno de éstos, reforzándolos día a día, llegando a ser congruentes con todos los integrantes de la organización, incluso hasta con clientes y proveedores.

Los valores deben ser compartidos, guiarán la conducta cotidiana de todos en la empresa para realizar la misión, visión e identidad. Suelen considerarse los pilares de la organización, generando beneficios para las personas y empresas que los aplican.

Para poder establecer los valores compartidos es importante el trabajo en equipo y especificar:

- Los valores que tiene la organización
- Los valores que no tiene la organización y necesita tener
- Identificar y eliminar los anti valores de la organización

Cuando la organización ya definió los valores que los guiará durante el ejercicio laboral, será importante entender que:

- \* Forman parte de una decisión estratégica a largo plazo
- \* Son factores que definirán la manera de cómo debe vivir la organización
- \* La voluntad y perseverancia siempre serán necesarios para ponerlos en acción

De acuerdo a este análisis se implementan los siguientes valores, en bien de la empresa, para llevar a buenos logros todas las acciones que realice, desde los altos mandos hasta los subordinados, obteniendo el éxito deseado; los cuales son:

Honestidad: la honestidad es la mejor política. No se trata sólo de boquilla; los manuales de los empleados de las empresas deben contener consignas que promocionan su compromiso con la honestidad. Aún así los jefes inmediatos de ellos saben qué gente es o no lo es.

Integridad: connota la fuerza estable. Esto significa tomar el camino mediante la práctica de los más altos estándares éticos. Demostrar la integridad demuestra solidez en su carácter organizacional.

Responsabilidad: las personas éticas asumen la responsabilidad por sus acciones, del mismo modo, las acciones muestran la capacidad de ser responsable tanto en las cosas pequeñas como en las grandes.

Calidad: debe ser el conjunto de las fuerzas de una persona para ser el mejor demostrando un trabajo de calidad y tener orgullo en sus logros,

Confianza: es difícil de ganar y aún más difícil que vuelva después de haberlo perdido. Todo el que entra en contacto con los integrantes de la empresa debe contar con la confianza en la forma de hacer negocios y de relacionarse.

Respeto: es una demostración de honor, valor y respeto por algo o alguien. Respetando las leyes, las personas con las que trabajamos, la empresa, sus activos y de nosotros mismos.

Pertenencia: es aquel sentimiento que nos lleva a ver algo como parte de nosotros, de nuestra vida, de nuestro interior; y sobre todo, algo que de alguna manera percibimos como importante.

El trabajo en equipo: dos o más empleados en conjunto forman un equipo. Se trata de una necesidad de la empresa para trabajar abiertamente y con apoyo en equipos, ya sea formal o informal.

Liderazgo. ¿Cuántos trabajadores, empleados honestos han sido contaminados y desviados por fallas de liderazgo corporativo? Gerentes y ejecutivos deben mantener las normas éticas para toda la organización. Un líder está al frente con un ejemplo que otros sigan.

Ciudadanía Corporativa: un principio fundamental para toda empresa debe ser proporcionar un lugar de trabajo seguro para proteger el medio ambiente y llegar a ser buenos ciudadanos en la comunidad.

La prueba real de estos valores viene con una acción resultante en toda la organización. Se necesita un esfuerzo concertado, más allá de la inserción entre palabras en un manual del empleado. Para lograr el éxito de llevar a cabo estos valores se empieza con la administración dando el ejemplo, siendo buena ética notable por altos mandos, seguida por todos los empleados bajo una responsabilidad ante las mismas reglas.

Los valores corporativos de la iniciativa o la ética deben ser “vendidos” y “comercializados” agresivamente a través de la empresa. Cada foro o medio debe ser utilizado para difundir el buen mensaje. Por supuesto, sólo será creíble si la empresa está practicando lo que predica. La formación debe ser proporcionada para que todos se encuentren enfocados en la misma página. Es fácil hacer caso omiso de un discurso motivacional o un cartel, pero el tiempo y el gusto de aprender acerca de los temas tendrán un impacto duradero. La empresa, junto con los subordinados, debe estar en él para el largo plazo de vida de la compañía. El fervor de la ética debe extenderse a las generaciones de empleados. Cuanto más duren estos valores, más arraigados serán en cada uno de los individuos que conforman la empresa.

## **2.2. MANIPULACIÓN PSICOLÓGICA**

Harvey R. St. Clair (1966) la manipulación se trata, en la mayoría de los casos, de un comportamiento consciente y planeado, aunque puede haber en este una gran cantidad de motivación inconsciente. Los mecanismos sobre la manipulación son prácticamente infinitos. El papel del manipulador es bastante complejo y envuelve cantidad de factores que serían casi imposibles de explicar por separado. Muchos mecanismos aparecen de forma conjunta o combinada, aunque cada persona los utiliza de diferente forma. La manipulación no es un fenómeno homogéneo; algunas veces, las capacidades y complejidades de las operaciones que se llevan a cabo en una manipulación acaparan gran admiración por parte de sus observadores dada su complejidad y la cantidad de estrategias llevadas a cabo para ello,

La manipulación psicológica hacia la persona es el poder de crear y dirigir sobre su propia vida, logrando conseguir que los demás hagan o piensen lo que él quiere que haga o piense. En esta parte entra la mente humana, captando las amenazas, condiciones o represiones con el tono de voz más alto, ademanes más fuertes, la mirada más firme, pero sobre todo la opresión del manipulador.

Esta se produce cuando un individuo o grupo de individuos ejerce una toma de control con su comportamiento, utilizando técnicas persuasivas o sugestión mental, en busca de eliminar capacidades críticas o autocrítica. Esto es juzgar o rehusar informaciones u órdenes. Las tácticas psicológicas son capaces de subvertir el control sobre su propio pensamiento, comportamiento, emociones y decisiones. La noción de manipulación mental tiene, por lo general, una connotación negativa, evocando a los manipuladores un comportamiento egoísta o malintencionado.

El término manipulador puede abarcar una categoría en el desorden psíquico, susceptible, afectando a individuos de orígenes sociales. El manipulador puede parecer como simpático, o no, con tal de lograr los objetivos de la empresa. Dependiendo al nivel jerárquico que se encuentre podrá manipular en el curso laboral los subordinados, utilizando diferentes tipos de manipulaciones; es decir, aquellos que utilizan a otros sin remordimientos, con un objetivo narcisista de poder, estafa comercial o con mala intención. Se apoyan en mentiras, seducciones, incluso en la coacción por la amenaza o fuerza, desestabilizando a su víctima por una doble coacción.

Analizando algunas actitudes en la organización se pueden mencionar algunas técnicas de manipulación hacia el personal:

- Primera: Los directivos aprovechan las emociones personales, haciendo uso del estrés, la calma, y el capital humano; se sienten desarmadas siendo más propensos a responder positivamente a diversas peticiones. Un ejemplo claro es donde algunos jefes manejan el trabajo en un hilo, para luego volver y conseguir que de forma voluntaria trabajen horas extras o más allá de la cuenta.
- Segundo: El intercambio de favores es algo que forma parte de la sociedad. El problema se encuentra en personas manipulando con acciones agresivas, recordándolos en cada momento. Un ejemplo son aquellas personas que saben algún secreto y utilizan esa información para forzarla a hacer lo que quieran.
- Tercera: Se trata de un favor disfrazado de otro favor insignificante. Ejemplo: imagine que alguien le pide que haga algo totalmente sin importancia y una vez que



se compromete a hacer el favor, la solicitud real – más compleja e importante – viene en seguida. Y, cómo ya dio su palabra de ayudar, acaba siendo obligado a aceptar los nuevos términos, aunque a regañadientes.

### **2.3. MOTIVACIÓN**

¿Qué es motivación?

- Se define como un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantiene cierta conducta.
  - La motivación se define como un estado interno que induce a la persona a conducirse de determinadas formas.
  - La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción.
- Cada autor da una definición diferente de lo que es motivación; sin embargo, está conformada con fuerzas externas e internas, perteneciendo a un grupo de reconocimiento para estimular sus emociones, teniendo como objetivo lograr la voluntad para realizar grandes esfuerzos que permitan alcanzar metas y necesidades.

Tomando en cuenta el primer concepto podemos decir que hay tres categorías básicas de variables que determinan la motivación dentro de un centro de trabajo. Como se muestra en el esquema:

FUERZAS INTERNAS (DE EMPUJE)	FUERZAS EXTERNAS (DE ARRASTRE)	
Características del INDIVIDUO (ejemplos)	Características del PUESTO DE TRABAJO (ejemplos)	Características de la SITUACIÓN LABORAL (ejemplos)
<p>Necesidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad</li> <li>• Autoestima</li> <li>• Logro</li> <li>• Poder</li> </ul> <p>Actitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respetto de sí mismo</li> <li>• Respetto del trabajo</li> <li>• Respetto del supervisor</li> <li>• Respetto de la organización</li> </ul> <p>Metas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminar las actividades</li> <li>• Nivel de desempeño</li> <li>• Desarrollo y progreso profesional</li> </ul>	<p>Retroalimentación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad</li> <li>• Tiempo</li> </ul> <p>Carga de trabajo</p> <p>Tareas y actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad</li> <li>• Alcance</li> </ul> <p>Discreción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre cómo se desempeña el trabajo</li> </ul>	<p>Entorno social inmediato</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor (es)</li> <li>• Miembros del grupo del trabajo</li> <li>• Subalternos</li> </ul> <p>Acciones organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensas y remuneración</li> <li>• Disponibilidad de capacitación</li> <li>• Presión aplicada para alcanzar altos niveles de resultados</li> </ul>

Teoría del compañero menos preferido. [Fuente:  
Origen de la motivación (Admón. Michael, A. Hitt.  
Pearson Educación, Méx. 2006) figura 12.1 p.p. 413.

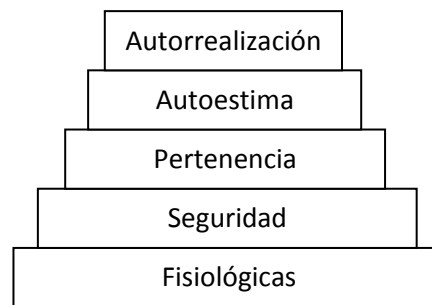
Estas tres categorías pueden servir como un marco de referencia útil para analizar las fuentes de motivación. Centrarse en fuerzas internas y externas conformadas como base para considerar las principales teorías de motivación. Tales fuerzas quizá provengan del interior de cada persona, conocidas como “empuje” de las fuerzas internas, o tal vez pongan

del entorno denominadas “arrastre” de las fuerzas externas. El administrador debe reconocer la importancia de ambas fuerzas.

Hay una diversidad de teorías que explican acciones teóricas para la satisfacción de la conducta humana sobre la motivación en el ambiente laboral.

## TEORIA DE MASLOW

Maslow fue un psicólogo, propuso que cada persona se mueve por cinco necesidades que llevan un orden de poder para motivar la conducta. Esta teoría nos ayuda a esclarecer porque la motivación interna es lo más importante para movilizar a las personas.



Pirámide de las cinco necesidades (Maslow).

- Necesidades fisiológicas: Son las más básicas y esenciales de la vida diaria, como: agua, aire, alimento.
- Necesidades de seguridad: lo principal es sentirse seguro de sí mismo, no sentir amenazas, miedos, ansiedades o peligros del entorno.
- Necesidades de pertenencia o sociales: son necesidades de ser parte de algo como: ser amado, relacionarse con la gente y ser aceptados por un grupo social.
- Necesidades de autoestima: capacidades individuales de uno mismo, como la confianza, los logros y el reconocimiento a la demás gente.

- Necesidades de autorrelación: es la satisfacción personal, teniendo un sentimiento de logro y éxito, especialmente de desarrollar todas las capacidades junto con sus talentos únicos.

De acuerdo a la pirámide de Maslow, las primeras tres necesidades se encuentran satisfechas, las últimas dos necesidades son un tanto difícil, pues a veces la autoestima y la autorrelación no se logran por diferentes cuestiones personales. Probablemente los administradores con imaginación y creatividad podrían ayudar a estas personas para lograr un grado de confianza en sus subalternos, alcanzando por completo esta pirámide.

Es necesario conocer al personal que labora en las organizaciones para crear un ambiente laboral donde éste desee permanecer si se mantiene un buen ambiente de trabajo. Tratando a la gente correctamente y remunerándola con justicia se tendrá a gente satisfecha, comprometida al cien por ciento con todas las actividades de la empresa, siendo un fenómeno humano universal con una motivación eficiente.

### **TEORIA BIFACTORIAL (MOTIVACION/HIGIENE)**

Esta teoría también es llamada teoría de dos factores, propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg, enfoca a la distinción entre factores que incrementan la satisfacción laboral (motivación) y aquellos que no son capaces de aumentar la satisfacción (factores de higiene).

Motivadores – satisfactores “intrínsecos” relacionados con hacer el trabajo.	Factores de higiene o mantenimiento “extrínsecos” condiciones que rodean el trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logro</li> <li>▪ Reconocimiento</li> <li>▪ El trabajo en si mismo</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Progreso</li> <li>▪ Crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Política y administración de la compañía</li> <li>▪ Supervisión</li> <li>▪ Relación con el supervisor</li> <li>▪ Condiciones de trabajo</li> <li>▪ Sueldo</li> <li>▪ Relación con compañeros</li> <li>▪ Vida personal</li> <li>▪ Relación con los subordinados</li> <li>▪ Estatus</li> <li>▪ Seguridad</li> </ul>

Figura: Teoría de motivación e higiene

De acuerdo a esta teoría los empleados se motivan más con necesidad de orden superior intrínsecos que por necesidad de orden extrínseco sin embargo, los motivadores y los factores de higiene, en ambos casos, no deben amentar alguno de estos, pues son individuales. Se tienen que afrontar logrando un buen ambiente laboral que contribuya a evitar la insatisfacción junto con el deterioro que pueda ocasionar al desempeño. Esos factores, en caso de no controlarse, pueden provocar ausentismo, retraso, hostilidad y una disminución de energía psíquica dedicada al trabajo.

Para mejorar la motivación y el desempeño, más allá del nivel de un día normal de trabajo, es preciso que enriquezcan el trabajo, incrementando la capacidad de generar sentimientos más fuertes de responsabilidad, reconocimiento y progreso.

## **TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS**

La teoría de las necesidades adquiridas fue desarrollada por el psicólogo estadounidense David McClelland, siendo una teoría de motivación que se centra en las necesidades aprendidas, donde se vuelven predisposiciones duraderas en cuanto afiliación, poder y logro. Esta teoría es base en los individuos con una gran necesidad de logro; generalmente son personas que se esfuerzan por alcanzar el éxito, cumpliendo todas las metas laborales. Según los datos de investigación de McClelland, los individuos con una gran necesidad de logro alta prefieren:

- Trabajar en actividades con una dificultad moderada
- Correr riesgos moderados
- Asumir la responsabilidad personal por sus acciones
- Recibir retroalimentación específica y concreta sobre su desempeño

### Necesidad de logro

Esto quiere decir que una persona busca desafíos reales, no imposibles. Desde el punto de vista administrativo esta teoría es importante porque, a través de una adecuada capacitación, al individuo puede incrementar su compromiso con la organización. En un estudio de 20 países, que realizaron los expertos, demostraron que el logro y el poder son un motivo universal, incluyendo culturas muy diferentes en cuanto al individualismo y al colectivismo. Este estudio indicó que un individuo con un nivel de logro alto podría encontrarse en cualquier cultura de un país a otro. El objetivo del logro alto es el reconocimiento de las demás; la motivación por el logro podría recibir influencia del ambiente social general.

## Necesidad de poder

Esta necesidad de “*sentirse poderoso*” cada individuo consigue esto o trata de conseguirlo de diversas maneras; por esta razón los individuos que logran un poder personal es centrado en ellos mismos, influyendo en los demás para su propio beneficio. Otro poder es el social o institucional, donde los directivos canalizan sus esfuerzos para influir en los demás, sin pretender conseguir la sumisión de los demás a su persona sino, a un compromiso impersonal de llevar una tarea requerida.

Un estudio de 500 gerentes de 25 corporaciones investigó el comportamiento y la eficiencia de tres tipos de gerentes:

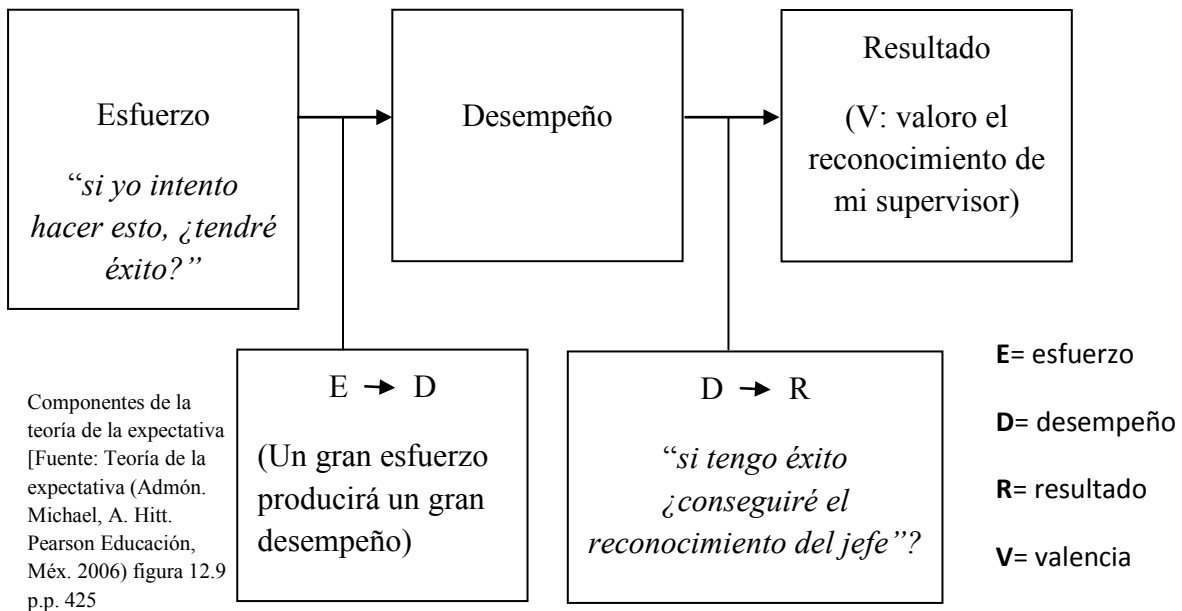
- Los de poder afiliativo (posee una necesidad relativamente mas fuerte de afiliación que de poder) donde ellos son menos eficientes, donde solo desean ser apreciados; son volubles, incongruentes y no disponen de tomar decisiones que molesten a alguien.
- Los de poder personal: proporcionan menos claridad, desarrollan un menor sentido de responsabilidad entre los subordinados.
- Los de poder social: su necesidad es de disciplina, dirigiéndose hacia el bien de la organización, siendo más eficientes.

## Necesidad de filiación

La conducta de esta necesidad es procurar llevarse bien con los demás, disfrutar de la compañía de otras personas, sin ser eficiente; sus sentimientos son importantes para lograr sus objetivos a cumplir.

## TEORÍA DE LA EXPECTATIVA

Realizada por el Psicólogo Víctor Vroom, donde formuló la teoría de la motivación aplicable a lo laboral, basada en las expectativas de la gente en el proceso mental que se utiliza cuando se enfrenta a diversas alternativas de elección; en especial alternativas de cursos de acción. Esta teoría propone que los individuos tienen dos creencias que afectan la cantidad de esfuerzo que ellos eligen posteriormente. Una creencia conocida como expectativa, de esfuerzo (E) a desempeño (D) simbolizada como (D → E), siendo los componentes de la teoría, como se muestra en el esquema:



La teoría conduce a la conducta. La gente tiene una vaga idea de sentirse motivada cuando cree que su conducta es traducida en recompensas o en resultados que persiguen. Las tres variables interactúan de forma multiplicativa para determinar la cantidad de esfuerzo necesario para realizar en un área:

$$\text{Esfuerzo} = (E \rightarrow D) \times (D \rightarrow R) \times V$$

Estas tres variables se multiplican para determinar el nivel del esfuerzo. Un valor bajo en cualquiera de las tres llevaría a predecir que la motivación es escasa. Los administradores



pueden incrementar la percepción de sus empleados, pueden obtener un resultado deseado si se han desempeñado bien (influyendo en la expectativa  $D \rightarrow R$ ). Los empleados están motivados para desempeñarse bien cuando tienen una muy fuerte expectativa de que se les recompensará. Esta teoría se resume con los siguientes puntos clave para influir potencialmente en la motivación de los empleados:

- Identificar las recompensas que se valoran
- Fortalecer las creencias de los subalternos respecto a que sus esfuerzos recibirán recompensas valiosas
- Especificar claramente a los subalternos hacia donde deberían dirigir sus esfuerzos
- Cerciorarse de que las recompensas deseadas, que estén bajo su control, se den inmediatamente después de lograr los niveles de desempeño deseados
- Considerar que los niveles y las cantidades de recompensas sean consistentes con un nivel realista de recompensas previstas

En la mayor parte de las situaciones podemos decir que hay un sin fin de resultados, de modo que la situación resulta un tanto compleja ya que se combina cada una de las variables.

## **TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS**

La idea básica de esta teoría señala que la conducta de las personas es motivada por sus intenciones, objetivos o metas, siendo difíciles pero factibles de alcanzar. Esta teoría predice que las personas realizarán todos los esfuerzos necesarios para conseguir sus objetivos y que el rendimiento laboral está en función de las metas trazadas. Desde el punto de vista de la organización y de los administradores, influir en el establecimiento de metas representa un medio efectivo para mantener o mejorar el desempeño laboral.

El nivel en que se establecen las metas es determinante, potencialmente fuerte de la motivación. Resulta fundamental obtener el compromiso de una persona hacia las metas

particulares. Los resultados de la investigación sobre el establecimiento de metas señalan las siguientes conclusiones:

- ✓ Aceptación de meta por parte de los empleados: compromiso por parte de los subordinados
- ✓ Retroalimentación de los progresos realizados en consecución de las metas: permite conocer a las personas sus comportamientos que los conducen o no a las metas
- ✓ Metas difíciles y desafiantes: habrá más posibilidades de mejorar el rendimiento
- ✓ Metas específicas: permite a las personas saber cuándo las ha conseguido

Al final se pueden tener dos vertientes. La primera es un resultado único, donde evita confusiones y se especifica el resultado final; es decir se debe dar una cifra o un rango. El segundo plantea el nivel exacto de desempeño. Esta teoría en la actualidad se considera la más popular por el tipo de motivación que emplea, ya que representa un medio adecuado para mejorar el desempeño laboral.

La motivación es de gran importancia para las organizaciones. Algunos empleados trabajan con empeño mientras que otros son perezosos o poco comprometidos con su labor. Hay quien apoya en todas las actividades, mientras que, otros más, solo realizan su trabajo y aún así requieren supervisión. Hay empleados con mayor motivación que tienden a dar más de ellos con nuevas habilidades, ganas de aprender cosas nuevas; invirtiendo experiencias, tiempo y esfuerzo, para después recibir alguna recompensa como ascensos, aumento salarial, reconocimiento y, sobre todo, una gran satisfacción en el trabajo. Toda persona necesita una motivación para seguir adelante.

La motivación debe influir con toda la gente de la organización para que trabajen de manera satisfactoria y cada uno esté contento con su labor, encaminada a que la organización se haga más fuerte para que la empresa sea de calidad, para lograr esto debemos empezar por cada persona, a fin de que se vaya formando esa cultura motivacional; poder transmitirla y dar lo mejor de ellos. Para lograr esto se debe de analizar cuáles son las carencias o angustias que tienen los trabajadores para que puedan desarrollar

su labor de calidad y éxito, logrando entender esto comprenderemos que tanta confianza tienen ellos mismos junto con la organización.

1. No debe haber diferencias entre los ejecutivos y los subordinados. Con la motivación debemos lograr la confianza entre todos. Se puede lograr que la gente se sienta triunfadora, querida. Con la actitud se irradia la energía de los subordinados, pues son ellos los generadores de la producción. A veces la gente trabajadora tiene angustia por no tener seguro su trabajo y ahí se pierde la motivación, pues en su mente ya programó que en cualquier momento puede ser despedido. Otro punto que también llega a afectar a los trabajadores es no tener un pago moral, pues no se reconocen sus logros dentro de la organización. Esto no quiere decir que el sueldo sea el gran motivador de la gente; al contrario, nunca va a ser suficiente para un empleado. Un mejor pago para ellos es un sueldo moral porque ahí demostramos que el trabajador es útil, importante, respetado y querido. Se le muestra agradecimiento. Tal es el caso de la frase: “ellos son el valor más importante de la organización, es la gente que colabora con nosotros día, a día logrando el éxito con gran calidad humana”. (Harold Koontz & Heinz Weihrich; 2004).

## CAPÍTULO III

## CAPÍTULO 3. DIRECCIÓN

### 3.1. Definición y función de dirección

Henry Fayol (1916) define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa".

Koontz y O'Donnell (1985) la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Chiavenato (1986) menciona que "dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales".

Para Mintzberg (1993) la dirección es el proceso mediante el cual las personas que están formalmente a cargo de organizaciones completas o parte de las mismas, tratan de dirigir o al menos orientar lo que hacen.

Siendo una acción de dirigir, donde implica mandar, influir y motivar al capital humano para la realización de tareas esenciales; el tiempo, factor fundamental para las actividades directivas, en conjunto con ellos y convencidos de lograr lo deseado.

Se puede citar como una influencia bajo la cual los subordinados aceptan voluntariamente la dirección y el control por parte de otra persona. O bien, es la función del proceso administrativo que consiste en guiar las acciones hacia el logro de los objetivos.

Como se sabe, la Dirección es la tercera etapa del proceso administrativo; es la parte esencial y central de ésta. Se realiza trabajando con la ejecución de planes, formando una estructura básica, llevándola a cabo con los esfuerzos de comunicación, motivación y

evaluación. Por consiguiente, la dirección lleva un proceso propio que es conformado por las siguientes fases:

1. Toma de decisiones: se toma un grupo de acción entre varias alternativas
2. Integración: se busca que las actividades sean homogéneas considerando la capacitación de las personas, integrando las herramientas del trabajo
3. Comunicación: es el intercambio de información entre un emisor y un receptor, utilizando un canal y un mensaje; al finalizar confirmamos con una retroalimentación
4. Motivación: son las actividades que impulsan al individuo a realizar acciones
5. Supervisión: se verifica que las actividades se lleven a cabo de una manera adecuada

La dirección es regida por los siguientes principios:

- ✓ Armonía del objetivo: aquí todas las áreas tendrán una relación de manera armónica para lograr el objetivo general de la organización.
- ✓ Impersonalidad de mando: surge como una necesidad en la organización de mando para obtener los resultados.
- ✓ Supervisión directa: es el apoyo y comunicación que dan los superiores en la ejecución de planes para que se trabaje con mayor facilidad.
- ✓ Vía jerárquica: dar a conocer el organigrama para respetar los canales de comunicación en las líneas de autoridades establecidos en la organización de manera formal, para que no se emitan indicaciones; así se evitan conflictos o fugas de responsabilidades.
- ✓ Resolución del conflicto: se deben resolver los conflictos inmediatamente evitando que se desarrollen y causen problemas colaterales de mayor magnitud.
- ✓ Aprovechamiento del conflicto: son los indicios de que algo este funcionando mal, estableciendo funciones para aprovecharlos y no se salgan de control.

La dirección es importante porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación. La calidad va a ser reflejada en el logro de los objetivos; a través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización o empresa funcione. De esta manera podrá guiar los esfuerzos del grupo social para llegar a los resultados esperados, utilizando constantemente el proceso administrativo, por esa necesidad de contar con una orientación que permita reflejar el éxito deseado.

La dirección es trascendental por:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección, eficientemente, es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos en la organización y eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

### **PRINCIPIOS SEGÚN AUTORES:**

- **PRINCIPIOS DE FAYOL, RELATIVOS A LA DIRECCIÓN**

a) Principio de la autoridad responsabilidad

Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).

b) Principio de la disciplina

Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de

acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.

c) Principio de la unidad de mando

Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular, solamente de una persona.

d) Principio de unidad de dirección

Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.

e) Principio de la centralización-descentralización

Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a su subalterna autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio.

f) Principio de la equidad

Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos

g) Principio de la iniciativa

Debe darse a las subalternas libertades para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se comentan errores.

## **PRINCIPIOS PROPUESTOS POR KOONTZ Y O'DONELL**

a) Principio de dirigir el objetivo

Cuando más sean capaces los administradores de armonizar las metas personales de los individuos, con las metas de la empresa, tanto más eficaz y eficientemente será ésta.



#### b) Principio de armonía del objetivo

La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Los objetivos de la empresa solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y, si éstas, no se contraponen a su autorrealización así mismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.

#### c) Principio de unidad de mando

La finalidad de este principio es evitar posibles conflictos, resultantes de la delegación simultánea de las funciones de varios superiores en un solo subordinado; sin que ninguno de ellos efectúe un control amplio sobre las actividades.

### **LAS FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN**

Planeación: Escoge los objetivos apropiados y la acción para llevarlos a cabo.

Organización: Establece tareas y relaciones de autoridad que permitan a las personas trabajar en conjunto y lograr los objetivos.

Dirección: Motiva y coordina a los grupos para lograr los objetivos.

Control: Establece medidas adecuadas y sistemas de monitoreo para evaluar qué tan bien se están logrando los objetivos.

#### NIVELES DE DIRECCIÓN:

Como producto de la organización se identifican y distinguen las actividades entre las unidades administrativas y dan lugar a los niveles de dirección:

- Primera línea de dirección: Supervisa las actividades que desempeñan las personas para producir los bienes o servicios.

- Dirección media: Supervisan la primera línea de dirección. Se responsabiliza de encontrar la mejor manera de usar los recursos de la unidad administrativa para alcanzar los objetivos.
- Alta Dirección: Responde sobre el desempeño de toda la organización. Establece los objetivos de la organización y supervisa la administración media.

## **PAPEL DEL DIRECTOR**

Descrito por Mintzberg, es un conjunto de tareas específicas que desempeña una persona debido a la posición que define en la organización.

Existen categorías de los papeles:

1. Interpersonal: Es el papel de un director que asume la coordinación, interactúa con los empleados y mejora la dirección de la organización
  - Símbolo: representa a la organización y lo que está tratando de lograr
  - Líder: entrena, aconseja, guía y anima el alto desempeño de los empleados
  - Enlace: Une y coordina personas dentro y fuera de la organización para ayudar a lograr los objetivos
2. De información: Asociado con las tareas requeridas para obtener y transmitir información para la dirección de la organización
  - Monitoreo: analiza la información del ambiente interno y externo
  - Diseminador: transmite información para influenciar actitudes y conductas de los empleados
  - Transmisor: utiliza la información para una influencia positiva en las personas internas y externas de la organización

3. De decisión: Asociado con los métodos de dirección. Usa un plan estratégico y utiliza recursos para lograr los objetivos.
  - Empresario: decisión en nuevos proyectos o programas para iniciar una inversión
  - Arreglar problemas: asume la responsabilidad para prevenir o enfrentar un evento o crisis inesperada
  - Localizador de recursos: define y autoriza presupuestos a los niveles inferiores
  - Negociador: busca soluciones entre otros administradores, sindicatos, clientes o accionistas

## **HABILIDADES DIRECTIVAS**

Existen tres tipos de habilidades que los directores desempeñan efectivamente, éstas habilidades se pueden reforzar a través de un entrenamiento, conocimiento y práctica.

1. Conceptuales: Analizar y diagnosticar causa - efecto. Se refiere a las personas que tiene buenas cualidades para planificar y ver de manera global el futuro.
2. Humanas: entender, cambiar, dirigir y controlar conductas humanas.
3. Técnicas: Conocimientos comunes que incluyen mercadotecnia, contabilidad, manufactura.

## **RETOS PARA LA DIRECCIÓN EN UN AMBIENTE GLOBAL**

Actualmente los directores que no llevan a cabo el intento de aprender y adaptarse al ambiente global se encuentran a sí mismos reaccionando en lugar de innovando; sus organizaciones frecuentemente llegan a ser no competitivas y fracasan.

Los cuatro retos principales de los directivos en el mundo de hoy son:

- Construir una ventaja competitiva

- Mantener estándares técnicos
- Dirigir una fuerza de trabajo diversa
- Utilizar nuevos tipos de información y tecnologías

## **CONSTRUYENDO UNA VENTAJA COMPETITIVA**

- Incremento de la eficiencia. Las organizaciones incrementan su eficiencia cuando reducen la cantidad de recursos que emplean para producir bienes o servicios, o cuando con los mismos recursos producen más.
- Incrementando la calidad. Implica aumentar las habilidades de la fuerza de trabajo con objeto de mejorar la calidad de bienes y servicios.
- Incrementando la innovación. Es el proceso de crear nuevos bienes y servicios que demandan los clientes. Los directores deben crear un grupo organizacional en el cual las personas sean animadas a ser innovadoras.
- Incrementando la respuesta al cliente. Las organizaciones compiten por clientes con sus productos y servicios, de tal forma que entrenar a los empleados para responder a los clientes es vital.

## **TIPOS DE HABILIDADES**

- Interpretativas: identificar el estado de ánimo de sus colaboradores, conocer los parámetros de decisión en una competencia comercial, saber leer los signos de evolución en el mercado.
- Estratégicas: prever tendencias a largo plazo, planificar, programar las carreras profesionales de sus colaboradores y la propia.
- Tácticas: ser capaz de influir en las personas, tener dotes de comunicación convincentes, reconducir situaciones de dificultad en negociaciones.

- Técnicas: usar instrumentos de organización, planificación, retribución, y presentación de proyectos.
- Básicas: cuidarse a sí mismo y a sus colaboradores, equilibrando tiempos de tensión con periodos relajados, favoreciendo las aficiones personales, la variedad, la satisfacción de aspiraciones y competencias personales.

### **CUALIDADES DE UN DIRECTOR**

- Empatía. Se entiende por saber escuchar, percibir la realidad tal cual es e interpretarla. No inventarla ni ajustarla a lo que uno piensa. Comprender las ideas de empleados y clientes; conocer las motivaciones junto con las necesidades. Saber negociar con proveedores, banqueros, o gente del gobierno.
- Pericia. Consiste en hacer muy bien algo. Lo que sea.
- Visión de largo plazo. Ver las cosas que puedan ocurrir para modificarlas en un futuro lejano.
- Capacidad de "hacer que las cosas ocurran". El directivo debe conseguir que sus subalternos materialicen los planes y cumplan los objetivos. Una vez que entendió la realidad, vio a largo plazo y determinó a dónde se desea llegar pondrá en marcha los planes a realizar.
- Capacidad de formar un gran equipo de trabajo. los directores de primera tienen colaboradores de primera. Los de segunda, de tercera, y así, sucesivamente.

## **COMPETENCIAS GERENCIALES**

Son los comportamientos observables y habituales de las personas de desempeño excepcional; les permite desarrollar su papel gerencial ejercitando adecuadamente un liderazgo con ellas.

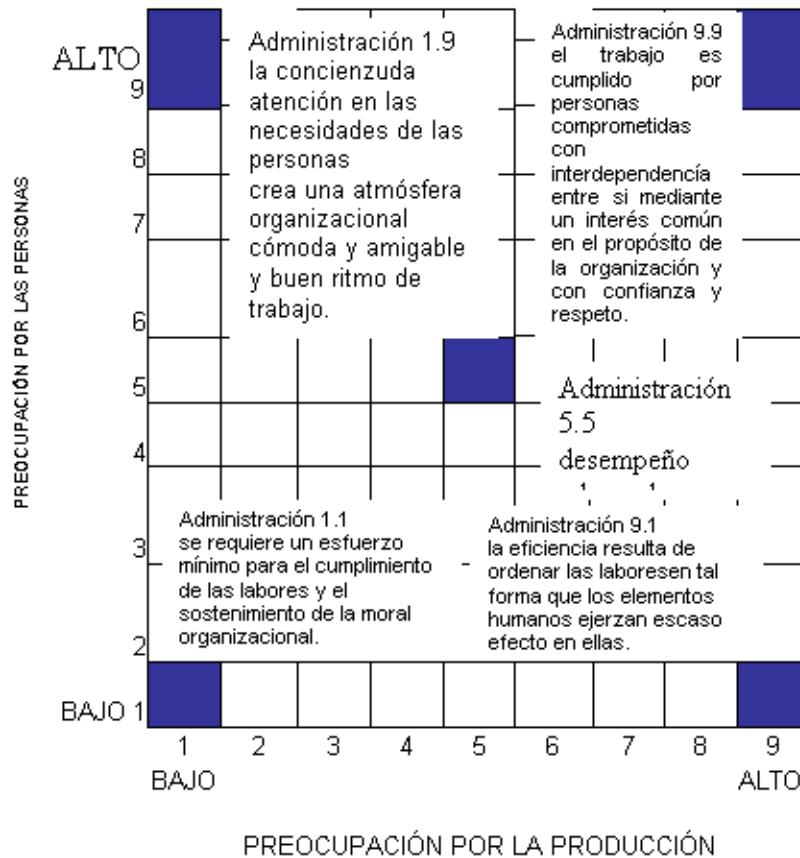
- Manejo de recursos humanos
- Gestión de tiempo
- Capacidad de análisis
- Capacidad de negociación
- Gestión de proyectos
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

Competencias Técnicas: Son los conocimientos y habilidades distintivas de las personas de desempeño excepcional en un trabajo o función en particular, incluyen: Conocimientos, habilidades y destrezas laborales específicas que son necesarias para una tarea particular.

## **ESTILOS DE DIRECCIÓN**

Son los distintos comportamientos que pueden exteriorizar los individuos que dirigen a otros, con el objetivo de conseguir, influir sobre el comportamiento de estos para que ejecuten sus órdenes.

## REJILLA GERENCIAL



## BUROCRÁTICO

La indiferencia hacia la producción y hacia el recurso humano; al directivo solo le interesa conservar su puesto evitando problemas. El ejercicio del mínimo esfuerzo para la ejecución del trabajo es apropiado para sostener la membresía de la organización. (1,1)

## **AUTÓCRATA**

Gerentes cuyo énfasis primordial de dirección es hacia la producción. La eficiencia en las operaciones resulta del arreglo de las condiciones de trabajo, de modo que los elementos humanos interfieran en grado mínimo. (9,1)

## **DEMOCRÁTICO**

El desempeño adecuado de la organización es posible a través de equilibrar la necesidad de que se hagan las cosas manteniendo el estado de ánimo del personal en un nivel satisfactorio. El esfuerzo de conciliar y armonizar los intereses de los empleados y de la empresa con base en las concesiones. (5,5)

## **PATERNALISTA**

La atención esmerada a las necesidades de la gente, para satisfacer relaciones, lleva a una atmósfera de organización cómoda y amigable, a un ritmo de trabajo amistoso. Los jefes que enfatizan la importancia del factor humano en la motivación por medio de recompensas. (1,9)

## **TRANSFORMADOR**

Los logros de trabajo son de gente comprometida, la interdependencia a través de “participaciones comunes”, con el propósito de la organización conduce a relaciones de confianza y respeto. El enfoque en la administración en equipo, en donde se potencia el interés por la producción junto con el capital humano.



## **ESTILOS SEGÚN DANIEL GOLEMAN**

**Directivo.-** Transmite mensajes, instrucciones y órdenes concretas. Su lema: “Haz lo que te digo” funciona bien en momentos de crisis o con empleados problemáticos.

**Orientativo.-** Transmite su visión del trabajo. Su lema: “Ven conmigo” funciona cuando los cambios requieren una nueva visión o es necesaria una dirección clara.

**Afiliativo.-** Incrementa las relaciones entre los empleados: transforman los Grupos en Equipos. Su lema: “Las personas primero” funciona en cualquier situación

**Participativo.-** Pide opinión a los trabajadores. Su lema: “¿Cuál es tu opinión?” funciona para conseguir que los empleados aporten lo mejor de sí mismos.

**Imitativo.-** Obliga a los demás a trabajar como él. Su lema: “Haz como yo” funciona con equipos muy experimentados y motivados. Su impacto suele ser negativo

**Capacitador o formador de colaboradores.-** Su lema: “Inténtalo” funciona con el personal fundamental para que firme un “contrato psicológico” con la empresa.

## **TOMA DE DECISIONES**

Es un medio para llegar a un fin. Consiste en identificar y elegir entre soluciones alternas que llevan a un estado de cosas deseadas. El proceso se inicia con un problema y termina cuando se ha elegido una solución.

## **DECISIONES PROGRAMADAS**

Decisiones que se enfrentaron y se tomaron antes, para las cuales hay respuestas objetivamente correctas que se pueden solucionar mediante reglas, políticas o cálculos numéricos sencillos.

## **DECISIONES NO PROGRAMADAS**

Son nuevas, no están definidas y no existen procedimientos para resolver el problema. Se usan cuando una organización no ha enfrentado antes la situación; quizá no sabe cómo reaccionar

## **RETOS DE LAS DECISIONES GERENCIALES**

- Falta de estructura: Ésta se debe a la ausencia de reglas, normas o procedimientos probados para enfrentarlas, por lo que dejan al gerente con la incertidumbre de cuál camino tomar.
- Incertidumbre: Se hace presente cuando el director no cuenta con la información completa, suficiente, precisa, confiable, pertinente para resolver algún problema y, por tanto, no es posible prever los resultados de sus actos.
- Riesgo: Éste se presenta cuando la probabilidad de que una acción produzca el efecto deseado es menor al 100 por ciento, por lo que los directivos deben dirigir un esfuerzo continuado para reducir y controlar los posibles riesgos
- Conflicto: Significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos enfrentados que pueden chocar; existiendo desacuerdos, desaprobación, incongruencia, discordancia, inconsistencia y oposición.

## **ETAPAS DE LA TOMA DE DECISIONES:**

- Identificación y diagnóstico del problema
- Generación de soluciones alternativas
- Evaluación de alternativas
- Selección de alternativas
- Implementación de la decisión
- Evaluación de la decisión

Un directivo debe tener la capacidad de trabajar codo a codo con cualquier persona para lograr metas establecidas, conociendo necesidades que afrontar, mantener una política de puertas abiertas, contagiar a sus subordinados, que éstos se adhieran a la visión con entusiasmo, tener sociabilidad para relacionarse y comunicarse con las personas. Tener un objetivo claro, el cual transmite a sus subordinados, él es encargado para dirigir y coordinar, sabiendo delegar, trabajar en equipo, escuchar, motivando a la participación en la toma de decisiones, iniciativa, además de ser un muy buen planificador. Si un directivo posee estas cualidades será capaz de llevar a cabo una buena ejecución en el proceso administrativo.

El buen directivo sabe que la base principal para trabajar dentro de la empresa u organización es llevando a cabo una buena comunicación, siendo la clave en el proceso de dirección. Éste será el proceso por el cual se transmite y recibe información para poner en marcha los planes, ejecutando eficazmente; si hay pérdida como origen habrá confusiones o errores que disminuyen el rendimiento del grupo, obteniendo un decline en el logro de objetivos.

La comunicación es necesaria en todas las relaciones humanas; conlleva a enfrentarse con la influencia e importancia del comportamiento. En ocasiones suele haber diferencias entre personas, la parte directiva encontrará soluciones para malos entendidos que lleguen haber.

## **REQUISITOS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA DE UN DIRECTIVO**

- Claridad: el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla debe ser accesible y clara para quien va dirigida.
- Integridad: la comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, manteniendo la cooperación para la realización de los objetivos.
- Equilibrio: todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- Moderación: la comunicación debe ser lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar ineficiencia.
- Difusión: preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
- Evaluación: los sistemas y canales de comunicación deben revisarse para perfeccionarse periódicamente.
- Eficiente: intenta minimizar el tiempo y el costo. Es el esfuerzo total de intercambio de información. La comunicación se puede considerar eficiente si el mensaje se transmite por un canal menos costoso, incluyendo algunas alternativas.
- Efectivo: comprende la mejor forma de enviar y recibir información. El pleno entendimiento del mensaje se transmite por un canal emprendido.

### **3.2. DIRECCIÓN, LIDERAZGO Y COACHING**

*¡Cualquiera puede ser líder, pero no cualquiera puede convertirse en un gran líder!*

No porque es líder se creará que tiene poder sobre el capital humano, el cual ofrece su trabajo y servicio al juicio de la empresa. El liderazgo se basa en la confianza, reconociendo el valor de cada persona, estimula la participación, intercambia ideas o puntos de vista, sobre todo mantiene el respeto hacia ellos. Los líderes estimulan un ambiente de trabajo en el cual la dignidad de la gente, la alegría y emociones son tomadas en cuenta. Un líder da críticas positivas, jamás negativas; sabrá delegar a los equipos de trabajo e

individualmente; sus actividades a realizar, de acuerdo a las habilidades y características de cada uno; a su vez los motiva a para realizar un trabajo de calidad; al dar una orden se considera realizado. La actitud del gran líder será reflejado hacia el equipo de trabajo donde juntos llegan al éxito deseado.

Los subordinados siguen al líder en el momento que lo solicita, dejando sus actividades para colaborar unidos, juntando sus capacidades para lograr la meta deseada, donde en equipo implementen nuevas ideas, resuelvan problemas para la creación de nuevos productos o nuevas formas de mercadeo. Tienen la capacidad de tener una comunicación efectiva para realizar sus actividades en su área de manera eficaz, demostrando la libertad y confianza a éstos para retroalimentar las actividades.

Los líderes alcanzan su poder por diferentes medios; algunos lo obtienen porque son visionarios, creativos o por su integridad. Pero todos tienen un elemento en común que le otorga la denominación de líderes: *"Pasión por lo que hacen"*.

*El liderazgo no es un cúmulo de reglas de cómo tratar al hombre, sino una habilidad natural o aprendida que debe partir desde el fondo de su corazón.*

Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificarse hacia donde se dirige, motivándolo para alcanzar sus metas. Sin el liderazgo una organización sería solamente una fusión de personas y máquinas, de la misma manera que una orquesta sin director sería solo músicos e instrumentos. La orquesta y todas las demás organizaciones requieren liderazgo para desarrollar al máximo sus valiosos recursos.

En efecto, el proceso de liderazgo es similar al del secreto químico que transforma el capullo de insecto, a una mariposa con toda la belleza que da del capullo. Por lo tanto, el liderazgo transforma el potencial en realidad. Este papel, con frecuencia, se aprecia en empresas como la Microsoft que Bill Gates inició y guió hasta alcanzar una prominencia en el ámbito mundial como creadora de software para computadoras. En todos los casos el liderazgo es el acto final que identifica, desarrolla y utiliza el potencial que hay en la organización al lado de su personal.

El liderazgo es la capacidad que tiene una persona para influir de manera positiva en un grupo para conseguir las metas deseadas.

PROS	CONTRAS DE SER LIDER
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hay mayor oportunidad de ascender</li> <li>▪ Influencia sobre los empleados</li> <li>▪ Tiene seguidores</li> <li>▪ Dan motivación</li> <li>▪ Gozo de status</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tener muchos enemigos</li> <li>▪ Tener mucha carga de trabajo (responsabilidad)</li> <li>▪ Quita tiempo</li> <li>▪ Los resultados negativos recaen sobre el</li> <li>▪ Ser autócratas</li> <li>▪ Están expuestos a la critica</li> </ul>

Figura: Beneficios y contras de ser líder

## RASGOS DE UN LÍDER

Son características perdurables que tienen como persona. A principios del siglo XX estaba de moda la visión del gran hombre como líder. En ese tiempo se cree que los líderes nacían, no se hacían; con el paso del tiempo se desvaneció esa teoría. En 1920 y 1930 la investigación cambio a investigar e identificar cuáles son los rasgos o características, como la habilidad, el aspecto físico la autoestima; pero esto no garantizaba que era un líder eficaz; sin embargo, aumentaba una probabilidad. A continuación se enlistan algunas características de los líderes:

1. Ética
2. Contar con una cultura universal
3. Ser sociable
4. Inspirar confianza
5. Es congruente
6. Es empático
7. Tiene personalidad
8. Respeta los valores
9. Impulso
10. Motivación
11. Honestidad
12. Confianza en si mismo

## **¿QUÉ SIGNIFICA SER LÍDER?**

Ser líder significa acompañar al equipo, favoreciendo el crecimiento de cada uno de ellos por medio de una orientación; conduciendo a las actividades de ordenar y organizar el funcionamiento organizacional. En consecuencia, se considera que el liderazgo es apoyado por las herramientas de poder, autoridad e influencia social para manejar las necesidades requeridas interviniendo en la conducta de los seguidores.

### Conceptos Claves

- Liderazgo.- El arte de "influir" sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.
- Poder.- La capacidad de “forzar o coaccionar” a alguien para que éste, aunque prefiera no hacerlo, haga la voluntad debido a la posición o la fuerza.
- Autoridad.- El arte de "conseguir" que la gente haga voluntariamente lo que se quiere, debido a la influencia personal.
- Confianza.- Es la esperanza positiva que otra persona considera de forma oportunista por medio de palabras, obras, o decisiones.
- Dimensiones de la confianza.- Competencia, congruencia, lealtad y franqueza.
- Delegación.- Es la delegación de tareas para llevarlas a cabo de manera responsable y autoritaria para el logro de los objetivos.

### **TIPOS DE PODER**

- Poder Formal: Es aquel basado en el puesto que ocupa un individuo en la organización, emana la capacidad para obligar o recompensar.
- Poder Personal: Es el que se deriva de las características únicas del individuo; respeto, admiración de los demás y carisma.
- Poder legítimo: Aquel tipo de poder correspondiente a la oposición que se le otorga a un individuo en particular

- Poder para recompensar: tiene como base la autoridad de un individuo para otorgar recompensas
- Poder coercitivo: tiene como base la autoridad de un individuo para administrar castigos, ya sea reteniendo algo que se quiere o dando algo que no se desea.
- Poder referente: se adquiere cuando la gente se siente atraída por el individuo que lo posee o se siente identificada con él.

## **HABILIDADES, COMPORTAMIENTO Y ADQUISICIÓN DE CAPACIDADES PARA EL LÍDER**

Hay tres tipos de habilidades: técnicas, interpersonales y conceptuales. Las primeras dos identifican si una persona es capaz de ocupar un alto cargo dentro de la organización. La importancia de las habilidades técnicas de crecer, las habilidades interpersonales se mantienen, la conceptual adquiere una relevancia fundamental. Estas tres funciones son vitales para un buen liderazgo, influyendo en las demás personas para que se muevan en una dirección concreta.

El comportamiento de los líderes conduce a dos caminos. Primero, el comportamiento orientado a las tareas tiene como objetivo identificar los papeles y labores de los propios líderes, junto con los subalternos; donde éste se encarga de planear las actividades a realizar, programar el trabajo y establecer estándares de desempeño para ser llevadas a cabo. El segundo comportamiento es la orientación hacia las personas, donde la conducta e interacción con ellas bastará para tener lazos de amistad, brindando un apoyo al subordinado, mostrando confianza, seguridad, bienestar y reconocimiento, haciéndolos sentir parte de la familia.

Adquirir capacidades para ser un buen líder dentro de una organización o un equipo de trabajo no es algo sencillo, primero se debe realizar un análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), con el propósito de conocer las propias capacidades que tiene.



## **SEGUIDORES**

Los seguidores o subalternos son personas disciplinadas con mente abierta y objetivos claros del líder, donde ellos reciben el liderazgo con mayor influencia para tener un acompañamiento eficiente, donde las reuniones ayuden a conocerse para que en el momento de laborar se logre una calidad total, en grupos o equipos de trabajo.

Al igual que el líder los seguidores tienen sus propias características como: personalidad, experiencia, creencias, actitudes, habilidades y capacidades utilizándolas para llegar a las metas fijas. A veces sucede que los líderes no tienen tanta experiencia como ellos; sin embargo, lo más propio es que se realice una comunicación para apoyarse mutuamente y así no llegar a conflictos futuros.

Los líderes y seguidores son protagonistas de trabajo, por lo cual establecen una relación recíproca, donde la conducta de cada uno afecta, pero es conveniente tratar de conservar la calma, el respeto, la satisfacción y el compromiso para que ambas partes logren un equipo unido.

## **DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGOS**

### **CONTINGENCIA DE FIEDLER**

Este estilo está centrado en las actitudes de los líderes hacia sus compañeros de trabajo. Los líderes calificaron según su experiencia a la gente con la que trabaja en una escala (por ejemplo, agradable-desagradable, apoyador-hostil, franco-reservado). Con esta evaluación Fiedler llamo a esa persona “*compañero de trabajo menos preferido*”. Este tipo de evaluación fue realizada para indicar el grado en que un líder está orientado hacia las tareas o hacia las personas, de acuerdo a la calificación que obtuvieron de un cuestionario. Esta

teoría señala que la eficacia del liderazgo depende del líder de acuerdo a lo favorable y desfavorable del grado relativo de la situación.

SITUACIÓN	
Favorable (para el líder)	Desfavorable (para el líder )
Buenas relaciones entre líder y miembros	Malas relaciones con los subordinados
Estructura de las tareas	Tarea no estructurada
Posición de poder	Líder sin poder
LÍDERES	
Nivel bajo	Nivel alto
Calificar con severidad al compañero	Califica en forma favorable al compañero
Orientar hacia las tareas	Orientación hacia las personas
Eficacia si la situación es demasiado favorable o demasiado desfavorable	Eficacia si la situación no es ni demasiado favorable o ni demasiado desfavorable

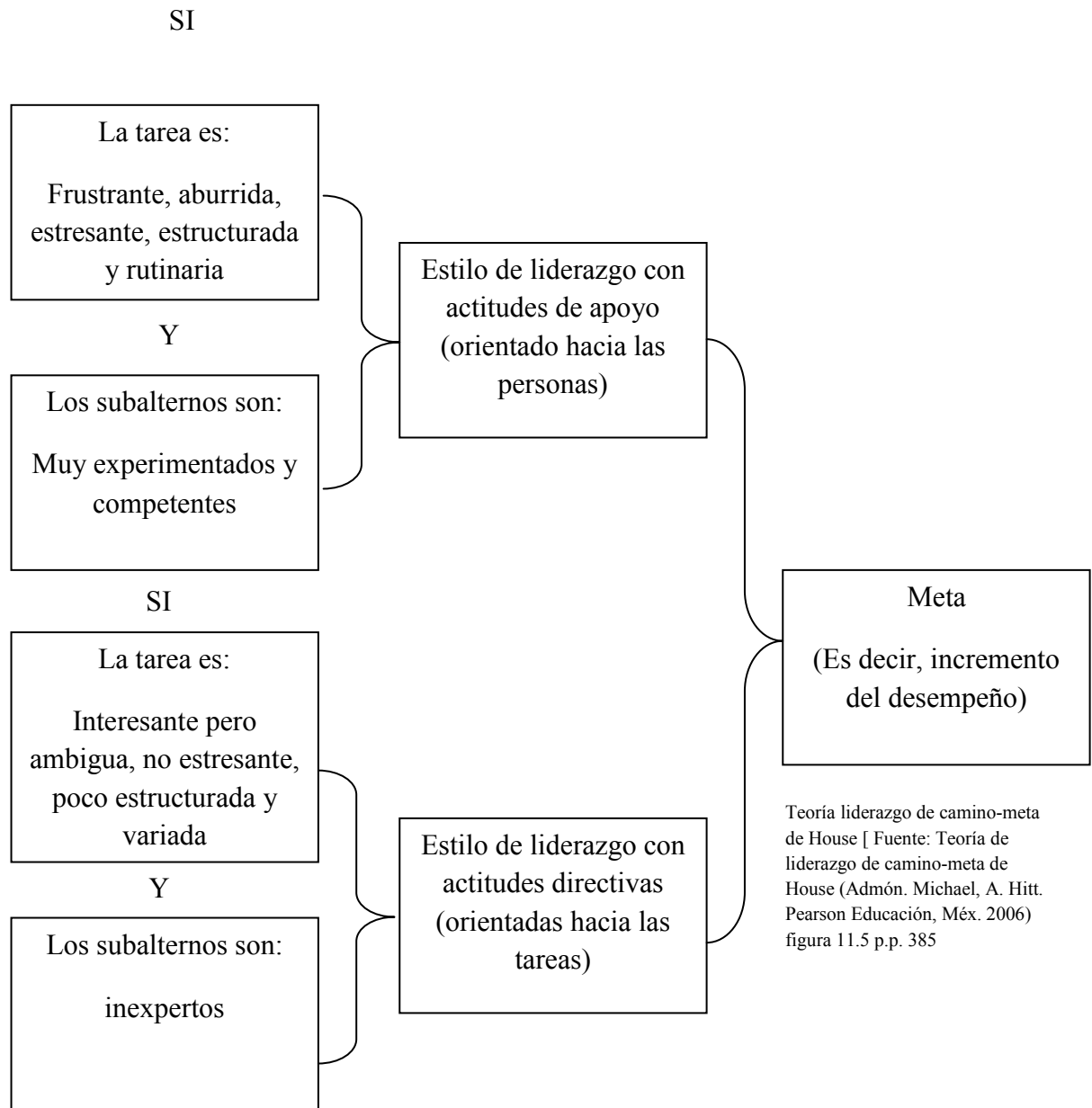
Teoría del compañero menos preferido.  
[ Fuente: Teoría de liderazgo contingente de Fiedler (Admón. Michael, A. Hitt. Pearson Educación, Méx. 2006) figura 11.4 p.p. 384

Para mediar estas características se necesita desarrollar cuestionarios de evaluación, para conocer los sentimientos hacia el líder. Esto ayuda a la jerarquía, para saber la calificación del grado con que se define la tarea y estructura en la que se encuentra. Al final se conoce el resultado para dar forma de administrar la situación dentro de una organización.

## LIDERAZGO DE CAMINO-META

El enfoque de esta teoría tiene por objetivo el rol que juega el líder para incrementar la satisfacción y el esfuerzo del subordinado mediante las recompensas individuales por el logro de las metas. Robert House le dio inicio en la década de los 70's, para tratar de explicar la influencia del comportamiento del líder: en el desempeño y la satisfacción de los seguidores, donde tienen la oportunidad de satisfacción personal en la ruta de trabajo para convertir sus esfuerzos en un gran desempeño que lo conduzca hacia las recompensas. Esta

teoría destaca dos tipos de la conducta del líder, liderazgo de apoyo (orientado hacia las personas y liderazgo directivo (orientado hacia las tareas). Esta teoría supone que funcionaría mejor en determinadas tareas que en otras. Como se observa en la figura, donde se muestran los tipos de tareas y la experiencia, o inexperiencia, de los subalternos.



También es importante considerar algunos otros factores que ayudarán a la eficacia del líder como son: 1. Características de los subordinados; sus habilidades, seguridad,

capacidad, etc. 2. Condiciones de trabajo, incluye las tareas, sistema de recompensas y la relación con los compañeros.

#### Cuatro comportamientos de Liderazgo de Trayectoria Meta

- El Directivo: Orientación clara para los subordinados, de acuerdo al proceso administrativo.
- El líder apoyador: Es amigable y muestra preocupación por sus subordinados.
- El líder participativo: Consulta con sus subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- El líder orientado a la realización: De acuerdo al desempeño y seguridad de los subordinados se establecen metas ambiciosas.

A diferencia de otras teorías, ésta no incluye ningún rasgo del líder ni variables asociadas a su comportamiento. El líder es capaz de utilizar el estilo de liderazgo más adecuado, de los definidos en la teoría; independientemente de los rasgos y conductas preferidas. Esto va en contraposición total a lo sostenido por Fiedler. La trayectoria meta afirma que es trabajo del líder ayudar a sus seguidores a lograr sus metas y objetivos generales del grupo u organización.

Se mencionan tres ventajas de esta teoría:

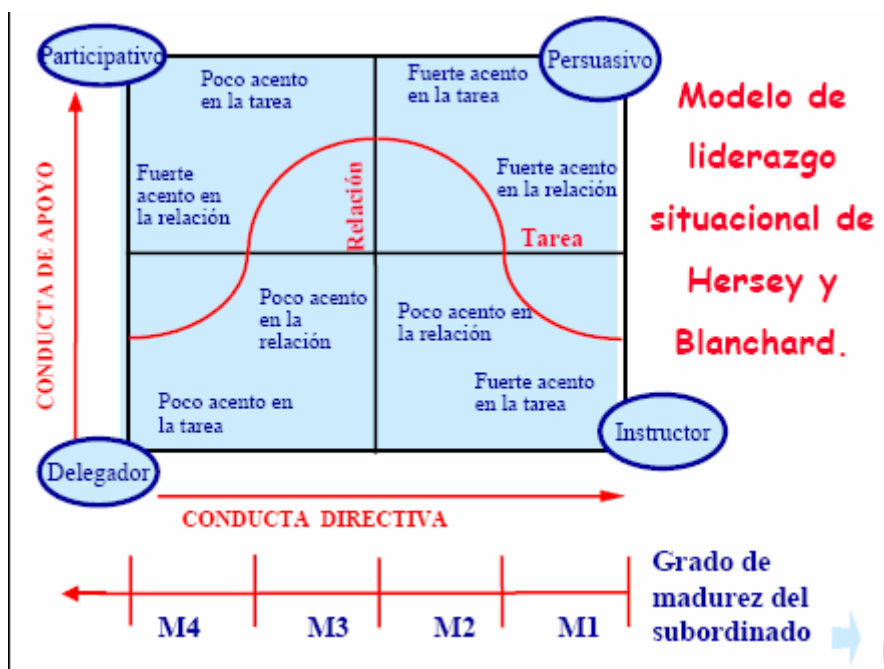
- El líder identifica las necesidades de los empleados;
- El líder ofrece ayuda en la trayectoria del empleado hacia las metas;
- Los empleados están satisfechos y motivados donde el líder es aceptado.

La teoría camino-meta ayuda a sus seguidores a alcanzar sus metas, proporciona suficiente dirección y apoyo. Determinando uno de los cuatro estilos de liderazgo, adecuado a la situación, para maximizar el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

## MODELO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

Este modelo fue uno de los primeros en el liderazgo contingente. Sostiene que distintas clases eficaces de liderazgo son dependientes de alguna otra variable, en el caso de la situación, es calificada como situacional y es centrado solamente a los seguidores en su disposición de los subalternos para comprometerse a aprender nuevas tareas.

Este modelo consta de dos enfoques por parte de los subalternos. El primero se refiere a la capacidad con tareas específicas. El segundo su buena voluntad de responsabilidad para la realización de nuevas tareas, el líder cuenta también con dos factores que son: conducta de apoyo y conductas directivas. La primera muestra un gran apoyo orientado hacia las personas, y la segunda una orientación hacia las tareas.



La figura muestra a detalle las combinaciones, de los comportamientos hacia la tarea, el líder situacional debe ser aquel que conjunta los estilos llevándolos acabo de acuerdo a las necesidades de la situación para el logro de objetivos organizacionales tomando en cuenta la habilidad y disposición de cumplir con una tarea específica, teniendo una madurez formal. De acuerdo a la figura, la madurez empieza desde abajo con poca responsabilidad al

realizar las tareas, pero tiene una motivación alta, el líder debe concentrarse para convencer y dar apoyo al subordinado.

Para que esta teoría funcione solo basta que los seguidores la acepten o rechacen; de ahí el líder tomara la decisión de elegir uno de los cuatro estilos, adaptándola a las necesidades para trabajar junto con ellos.

### **MODELO NORMATIVO DE LA DECISIÓN DE VROOM Y YETTON**

Este modelo permite pensar al líder hasta qué punto el seguidor puede decidir, siendo contingente diseñado para ayudar a los líderes al determinar el tipo y participación del seguidor, empleando la toma de decisiones. El modelo normativo se entiende por reglas de participación en las decisiones, considerando dos variables donde permite efectividad de una resolución adecuada: la calidad y aceptación. Calidad se entiende por el mérito o grado de excelencia de la acción, volviéndose más crucial conforme a la importancia de una resolución.

La aceptación de una decisión es el grado de compromiso que se requiere del seguidor para poner en camino la elección que se tomó, tomando en cuenta una motivación y un esfuerzo mayor por parte del subordinado. Las decisiones son impulsadas por el tiempo, junto con un desarrollo donde permite al usuario elegir uno de los cinco estilos de liderazgo para maximizar las decisiones. Véase la figura.

De acuerdo a lo anterior, el líder puede plantear un sondeo de “sí” o “no”, sobre un cuestionario de ocho preguntas, dándole un estilo de árbol a las decisiones, de acuerdo a la situación. Véase figura.

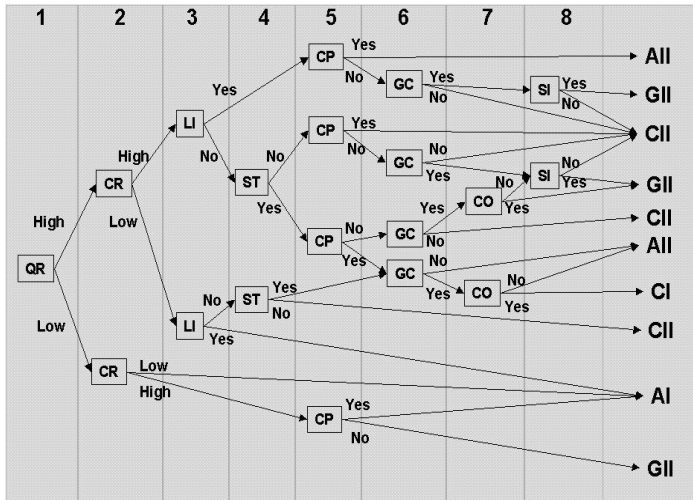


Figura árbol de decisiones

Estilo de Decisión

Definición

AI

Solamente el líder toma la decisión

AII

El líder consulta a los miembros de su equipo, al final él solo toma la decisión.

CI

El líder consulta al grupo de trabajo, les plantea el problema, obteniendo sugerencias e información, para después tomar el solo la decisión.

CII

Los miembros del equipo se reúnen con el líder para analizar la situación y el líder después toma la decisión solo.

GII

Los miembros del equipo diagnostican el problema, tomando la decisión ellos con sus límites establecidos.

A= Autocrático

C= Se consulta

G=Grupo

Cuadro de estilo de decisiones

Plantear el problema	
QR	¿Qué tan importante es la calidad de esta decisión?
CR	¿Qué tan importante es el compromiso del subordinado con la decisión?
LI	¿Usted cuenta con suficiente información para retomar una decisión de alta calidad?
ST	¿Está bien estructurado el problema?
CP	Si usted tuviera que tomar la decisión por sí mismo, ¿considera razonablemente seguro pensar que sus subordinados se comprometerán con su decisión?
GC	¿Cree usted que los subordinados comparten las metas de la organización que se alcanzarán con la solución de este problema?
CO	¿Prevalecería entre los subalternos un conflicto sobre la solución más conveniente?
SI	¿Cuentan los subordinados con suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?

Esta teoría de liderazgo ofrece un conjunto secuencial de papeles que debe seguirse al determinar la forma y grado de participación en la toma de decisiones, con el máximo desarrollo de los seguidores.

Se han hablado de diferentes modelos de liderazgo, éstos no son los únicos en la actividad autodidáctica, pero se consideran los más adecuados para el trabajo de motivación y liderazgo. Surge el compromiso de llevarlos a la práctica, siendo útiles para una misión



general de alternativa en organizaciones grandes o pequeñas donde sean retirados esos paradigmas negativos de una mala organización, por falta de información.

### **LIDERAZGO AUTOCRÁTICO**

Se da cuando el líder da órdenes, no escucha a su gente, impone su voluntad sobre los demás, no le gusta que le cuestionen las indicaciones que da (imperativas), su comportamiento lo hace sentir el juez supremo de la organización, es una persona con un ego exageradamente alto, no tiene la capacidad de abrirse a nuevas ideas de sus colaboradores, siente y cree que todo lo que hace y dice es nada más que la verdad. Por ende, los integrantes no trabajan con competitividad ni compromiso, pues se sienten denigrados y sin valor, lo que provoca un gran descontento con el líder, provocando frustraciones y poca colaboración.

### **LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE O “DEJA HACER”**

El líder deja la libertad plena de que los integrantes tomen las mejores decisiones para la organización. Considerando que el líder predica con el ejemplo, el trato hacia el capital humano es agradable, respetuoso con la dignidad de cada persona, no esclaviza a los integrantes con tantas reglas, a su vez ellos realizan las reglas por las cuales se van a regir, teniendo en cuenta que los errores recaen en todo el grupo de la organización para que juntos busquen una solución al problema.

### **LIDERAZGO TRANSFORMADOR E INTEGRADOR**

En este enfoque el líder se rige bajo dos subsistemas para lograr que la empresa se convierta en competitiva. El primer subsistema es la orientación hacia la tarea, donde el grupo inicia con las actividades fijando la meta que define y a clara cualquier duda, desarrollando un plan de procedimiento para caminar en torno a resultados. Es monitoreada la calidad de trabajo efectuada por el grupo, si es necesario se pide ayuda de un experto para asegurar el éxito y el logro de la meta.

El segundo subsistema es el fortalecimiento del recurso humano, manteniendo una excelente relación interpersonal. Cuando hay alguna discrepancia asume el rol de árbitro, motiva y da mucho ánimo a todos los integrantes de la organización, los escucha y toma en

cuenta sus puntos de vista; estimula a que todos lleven su propia auto-administración; es enemigo de la supervisión, fomenta el trabajo en equipo y, con ello, la interdependencia entre todos los miembros de la organización. Cuando se logra que todos los responsables de la organización prediquen esta filosofía de liderazgo transformacional, los efectos que se producirán serán verdaderamente positivos para todo el grupo donde ellos lograrán un gran desarrollo, pues todos se sentirán motivados, importantes y felices porque son escuchados, desarrollando una gran pertenencia al grupo, provocando que todos, absolutamente todos, se pongan la camiseta trabajando con el valor de la solidaridad ante todos los retos por la cual tenga que enfrentar la organización.

### **EL ESTILO DE TRABAJO DE LÍDER TRANSFORMACIONAL.**

El estilo de líder puede ser marcado por varias razones; sin embargo; lo más relevante es que debe aprender a vivir el estilo y la cultura de un líder transformacional. Es muy cierto que todo ser humano tiene la capacidad innata de buscar su autorrealización, llevando una aceptación de sus fuerzas y debilidades para poder transformarse en un auténtico líder. Peter Senge y Richard Ross recomiendan cinco actitudes claves que impregnan el estilo de trabajar y dirigir de los líderes, para transformar sus organizaciones en empresas competitivas.

1. Debe tener un pensamiento sistémico. Involucra tener una filosofía sistémica para cualquier solución de problemas, ya sean pequeños, evitando que se propaguen a ser grandes.
2. Debe tener dominio personal. Implica tener ascendencia moral, entre todos los integrantes de la organización para lograr las metas, actuar de manera coherente con la forma de pensar y actuar del líder con su equipo de trabajo, logrando un efecto positivo para obtener los mejores resultados en la empresa.
3. Debe tener una comprensión integral de los modelos mentales. Los responsables deben de tener la habilidad para adaptar, modificar y eliminar modelos mentales que no ayudan a la competitividad de la empresa; si es necesario se deberá introducir modelos mentales nuevos donde rompan esquemas obsoletos.

4. Se debe compartir la misión y visión de la organización. El objetivo de este punto es involucrar a todas las personas de la empresa a participar en la elaboración de la misión y visión.
5. Se debe tener el trabajo en equipo. Trabajar en equipo es una cultura propiciada por la parte directiva, donde la inteligencia del grupo es extraída para buenas decisiones y mejor trabajo que ideas solas. Trabajando de esta manera se logrará llegar a la competitividad mundial.

Cuando se implementan estas cinco actitudes es más fácil un cambio dentro de la organización. Gervase R. Bushe recomienda que en circunstancias difíciles deba hacerse este cambio a través de una estructura paralela, para introducir nuevas ideas, normas de conducta y nuevos métodos de trabajo. Este enfoque permitirá la transformación de las organizaciones donde involucra al capital humano, respetando su dignidad sin involucrar cambios bruscos que dañen a la organización.

El perfil del líder transformacional. Son actitudes principales que deben tener los dirigentes cuyo objetivo es tener calificado la transformación.

1. Tiene un conocimiento muy claro de sí mismo, comprende sus propias motivaciones, de acuerdo a su manera de actuar impactará a los demás; así podrá realizar cambios en la organización.
2. Vive una fuerte coherencia y adaptabilidad. Debe procurar una gran armonía entre lo que piensa, dice y hace, sin modificar su conducta; siendo flexible para adaptarse rompiendo paradigmas que no le ayuden a transformar la empresa.
3. Tiene como norma de conducta aprender por cuenta propia, siempre esta actualizándose en sus conocimientos, es proactivo consigo mismo, llevan a la práctica todo lo que aprende; esta actitud lo lleva a autocomprometerse con disciplina.
4. Reconoce los esfuerzos en torno a la mejora continua, midiendo el compromiso para el mejoramiento constante.
5. Tiene gran capacidad para reforzar conductas aprendidas, reconoce y premia las conductas de sus colaboradores, relacionados con los aprendizajes deseados y

esperados, a fin de que se repitan, logrando las metas o resultados del recurso humano.

6. Desarrolla una gran habilidad de experimentación, incursiona en nuevas formas de trabajo, confía en la gente para que experimenten y exploren nuevas alternativas para la organización.
7. Vive una cultura de innovación y flexibilidad; acepta ideas creativas para la solución de problemas, aunque conlleva a cambiar formas de pensar diferentes.
8. Es visionario. El líder tiene la habilidad de anticipar a los cambios futuros que se dan día a día, identificando acciones oportunas para emprender.
9. Tiene prudencia, y audacia en la toma de decisiones, siendo el fruto de un juicio donde toma las circunstancias más importantes para llevar a cabo lo que es posible.
10. Tiene sensibilidad para tratar a los demás, reconociendo en ellos su dignidad personal. Es la obligación de ser justos con el capital humano para que cada quien tenga lo que por derecho le corresponde, logrando una relación amable y comprometida, haciendo que las relaciones humanas sean auténticas, sinceras y de confianza; sin importar la posición en el trabajo o en la sociedad.

Cuando el líder hace de este decálogo su manera de dirigir y administrar, logra un compromiso de aprendizaje y mejoramiento continuo hacia la competitividad de todo el capital humano.

- ✓ El capital humano aprende cuando el líder es capaz de involucrarse en la definición de la misión y visión del equipo.
- ✓ El capital humano aprende cuando el líder promueve la experimentación e innovación.
- ✓ El capital humano aprende cuando su líder motiva y anima para que surjan acciones para mejorar.
- ✓ El capital humano aprende cuando el líder acepta que el personal desarrolle sus habilidades para administrar sus conflictos.
- ✓ El capital humano aprende cuando el líder es capaz de vender la idea del cambio para que valga la pena.

- ✓ El capital humano aprende cuando el líder es capaz de modificar sus hábitos para la mejora.
- ✓ El capital humano aprende cuando el líder es coherente, dándole credibilidad y confianza.
- ✓ El capital humano aprende cuando su líder es capaz de ser visionario.
- ✓ El capital humano aprende cuando su líder actúa con prudencia.
- ✓ Pero lo mejor de todo es que la gente aprende cuando su líder tiene la capacidad de respetar la dignidad de todos y cada uno de los integrantes de la organización.

## **EMPOWERMENT**

- Significa potenciación o empoderamiento, que es delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.
- Es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo.

Se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, y se convierta en un sistema radicalmente funcional desde la perspectiva humana.

## **COACHING**

Según Barrios (2004) el *coaching* constituye una metodología de aprendizaje, crecimiento y transformación individual y grupal. Además, el proceso de *coaching* debe contemplarse desde la perspectiva del pensamiento sistémico: la totalidad garantiza la efectividad del programa en las acciones de *coaching*. También constituye un estilo de relación y una forma de dirigir que focaliza la atención en el sujeto, siendo el coach un acicate del desarrollo y del crecimiento.

De la Corte (2002) concibe al *coaching* como un proceso de apoyo individualizado, emocional y práctico que recibe la persona o el profesional de una organización con su total implicación y corresponsabilidad. El objetivo es mejorar su comportamiento, global o el de algunas áreas, para asumir nuevas responsabilidades dentro o fuera de la organización para enfrentarse a situaciones de distinta índole en su actividad diaria; bien sean de comunicación, de relación interpersonal, de trabajo en equipo, de toma de decisiones, de cambios estructurales, de gestión de conflicto, etcétera.

Lozano (2008) afirma que mediante el *coaching* se pretenden facilitar nuevos aprendizajes y cambios estructurales en la vida y la profesión de las personas, consideradas individualmente. Según Lozano, los profesionales del *coaching* no están especializados sólo en detectar errores, sino también en hacer que los individuos descubran por sí mismos sus fallos, aportando cada uno lo mejor de sí para lograr las transformaciones, descubrir el potencial y generar o aprovechar alternativas y oportunidades. Constituye, por tanto, un proceso integral de reflexión y de acción proactiva; también de intervención o corrección.

- Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición en grupos de personas; comprende un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente en desarrollo.
- Es un proceso de aprendizaje dinámico que aborda cuestiones técnicas y psicológicas.

El *coaching* es una técnica que ha surgido para mejorar el desempeño de los empleados, trabajando con ellos en diferentes áreas. Desarrolla metódicamente las aptitudes y habilidades de las personas, haciendo que mejore la autoestima para ser integradas al desempeño de funciones en tareas del puesto de trabajo.

El *coaching* ayuda de varias maneras dentro de la empresa, como:

- Desarrollar las habilidades de los empleados
- Identificar problemas de desempeño
- Corregir el desempeño pobre
- Diagnosticar y mejorar problemas de comportamiento

- Fomenta las relaciones laborales
- Brinda asesoría
- Mejora el desempeño y la actitud
- Visión inspiradora, ganadora y transparente
- Liderazgo mediante el ejemplo
- Selección y desarrollo de talentos
- Acompañamiento total
- Motivación individualizada y desarrollo personal
- Disciplina y compromiso
- Sentido de trabajo en equipo

### ***COACHING PRINCIPIOS***

- Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
- Una metodología de planificación continúa en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
- Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de talentos individuales en el trabajo, conectado con la medición del desempeño en los resultados del equipo.

## **CUÁNDO DAR *COACHING***

1. Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral
2. Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo
3. Cuando el empleado necesita motivación personal
4. Cuando el empleado necesite encontrarse a sí mismo

## **CARACTERÍSTICAS**

- **CONCRETA:** Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas
- **INTERACTIVA:** En este tipo de conversaciones se intercambia información
- **RESPONSABILIDAD COMPARTIDA:** Tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño
- **FORMA ESPECÍFICA:** Está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación claramente definida y el flujo de la conversación
- **RESPECTO:** El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el *coaching*

## **ELEMENTOS DEL *COACHING***

1.-VALORES

2.- RESULTADOS: El *coaching* es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continúa del desempeño, ya sea individual o grupal.

3.- DISCIPLINA

4.- ENTRENAMIENTO

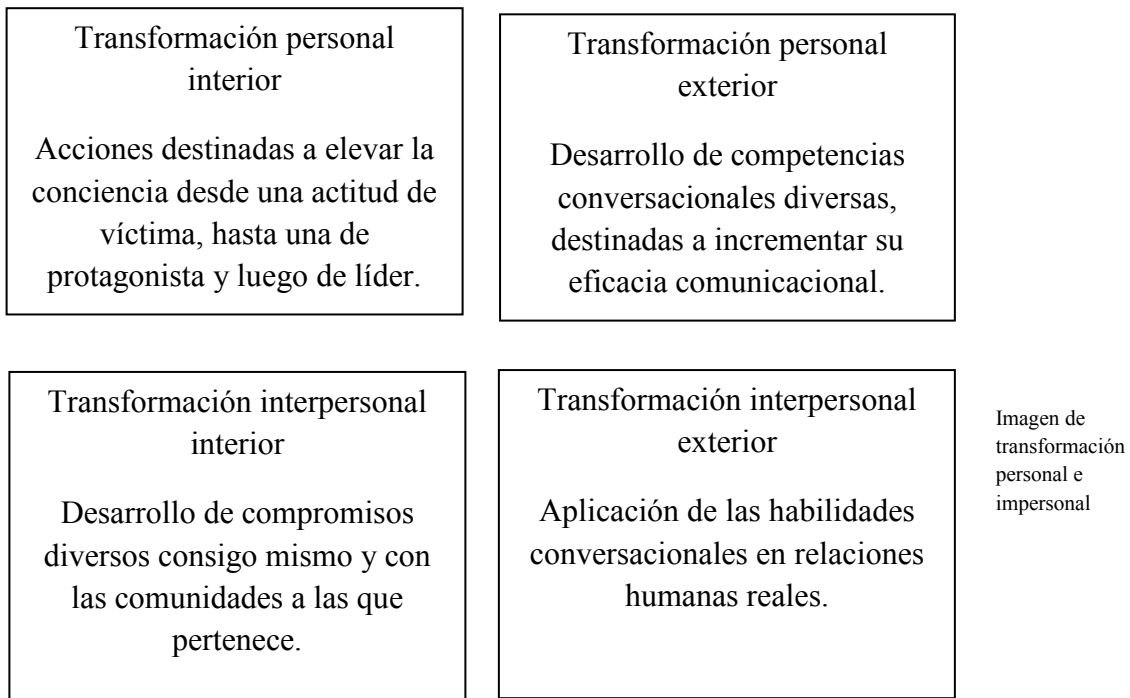


## **EL PROCESO DEL *COACHING***

1. Observar: La observación será fundamental para que el entrenado encuentre soluciones.
2. Toma de conciencia: El coach expondrá las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean, brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.
3. Determinación de objetivos: Guía para la toma de decisiones y acciones.
4. Actuar: El entrenador acompañará de cerca este proceso, superando las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.
5. Medir: Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.
6. Acción comprometida: Todo proceso de *coaching* conlleva un proceso comprometido, alineado con el plan de acción establecida previamente entre el entrenador y el capacitado.

## **MODALIDADES DEL *COACHING***

- *Coaching* sistémico: Es aquel que promueve el desarrollo del talento individual, de sus competencias organizacionales y de ambientes de alto desempeño.
- Autocoaching: Es una metodología que, apoyándose en la creación de opciones, busca desarrollar el potencial profesional y humano para conseguir lo mejor de uno mismo sin ayuda presencial.
- *Coaching* de vida: Centra su atención en el desarrollo de habilidades que mejoren las áreas personales del entrenado, sea su vida sentimental, relacional, su estado físico y la obtención de metas personales.



El Coach: Es el líder que se preocupa por planear su crecimiento personal y profesional, así como el de cada integrante de su equipo.

### **CUALIDADES DE UN COACH EFECTIVO**

- Positivo: su labor no es buscar al culpable, sino alcanzar las metas de productividad
- Entusiasta: su actitud es contagiosa, ya que infunde energía positiva en cada encuentro.
- Confiable: el coach confía en que sus empleados pueden realizar la labor asignada correctamente.
- Directo: utiliza comunicación efectiva, la cual es específica y concreta.
- Orientado a la meta: fundamenta sus labores en metas claras y bien definidas.
- Experto: atrae respeto y lealtad, pues conoce su trabajo mejor que nadie.
- Observador: es consciente de aquellas cosas que no se expresan con palabras, sino con gestos.
- Respetuoso: trata a sus empleados como personas valiosas, de tal modo que aprende a conocerlos y tratarlos mejor.

- Paciente: no insulta a sus empleados por no haber comprendido lo que les asignó.
- Claro: se asegura que sus empleados entienden lo que les explica

## **VALORES DEL COACH**

- La competencia humana: se refiere a que los coaches creen en las personas.
- El desempeño superior: un desempeño óptimo es el resultado del compromiso personal y equipos que permite la mejora de sus habilidades.
- Valores sobre la importancia del *coaching*: las interacciones de *coaching*, de los individuos y equipos, como una oportunidad potencial de interactuar y no simplemente ordenar.

## **FUNCIONES DEL COACH**

- Liderazgo visionario inspirador
- Seleccionador de talentos
- Entrenador de equipos
- Consultor del desempeño individual
- Motivador y mentor de carrera
- Gestor del trabajo en equipo
- Estratega innovador

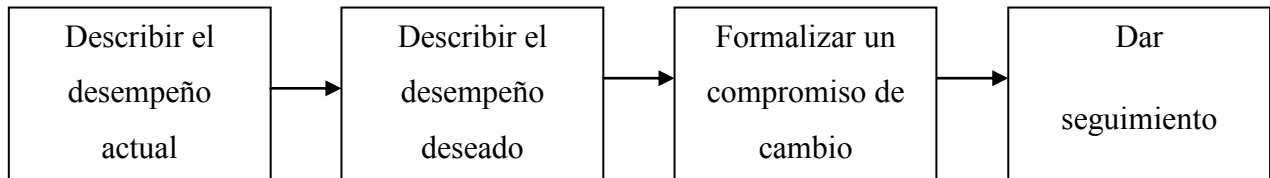
Comunicarse con las personas para retroalimentarlas a manera de entrenamiento, al convertir todas sus acciones en oportunidades de mejora para elevar su desempeño.

## **MARCO PARA IMPLEMENTAR EL *COACHING***

- Conocer bien a la persona
- Ser permeable
- Establecer una relación de apoyo
- Tener claro que requiere motivación
- Impulsar su mejor esfuerzo
- Concentrarse en el comportamiento, no en la persona
- Hacer que la persona esté consciente de su desempeño

- Emplear la crítica constructiva
- Evaluar de manera conjunta
- Reconocer los errores y aprender de ellos

### **CÓMO MEJORAR EL DESEMPEÑO CON EL MODELO DE *COACHING***



El *coaching* es la capacitación personalizada para cada uno de los subordinados, haciéndolos cambiar para un mejor trabajo y no solo para este, sino personalmente. Ser *coaching* es ser padre de un equipo de trabajo, donde guía de manera individual una capacitación adecuada para lograr cada uno de los objetivos establecidos; dando apoyo y confianza.

El coach es el acompañamiento personal de un entrenamiento a una persona o a un grupo de personas donde interactúan juntos, buscando un camino eficaz, con el objetivo de conseguir las metas deseadas con ayuda de sus habilidades, las cuales desarrollan. Una técnica del coach son las pláticas motivacionales. ¿A quién le transmite todas estas características, procedimientos y elementos? Las personas a las que se les transmite reciben el nombre de *coachee*, es el sujeto en entrenamiento, quien recibe los conocimientos y las competencias que necesita para mejorar en su vida diaria, así como la profesional. El entrenador se compromete con su entrenado en una alianza de colaboración y disciplina, estableciendo objetivos concretos y diseñando un plan de acción que les permita alcanzarlos dentro de los plazos establecidos. La efectividad del *coaching* influye el tipo de relación que se establezca y se requiere, basada en la confianza entre ambos participantes. De este modo, el entrenador puede ser, no solo un director del entrenamiento de *coachee*, sino también un consultor que le ayude a innovar en los procedimientos.

El *coaching* trabaja directamente con el *coachee*, los procesos mentales y emocionales para que pueda encontrarse a sí mismo cambiando positivamente. Es un camino arduo, de mucha entrega, confianza, esmero y paciencia, para lograr una satisfacción plena con el entrenado y que este día a día ponga en práctica su entrenamiento.

### **3.3. INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Suelen haber cadáveres emocionales dentro de una persona, los cuales no sabe manejar, conduciéndolo al fracaso. La inteligencia emocional son características que distinguen a cada uno. Saber manejar las emociones no es nada fácil, cada quien tiene la capacidad de emplear a su manera, tomando el autocontrol de las diferentes situaciones que se vayan presentando, pero el reto de cada ser humano es aprender a manejarlos de manera adecuada.

La inteligencia emocional es usar los sentimientos y emociones a nuestro favor, en lugar de que éstos nos dominen destruyendo la calidad de vida. Son herramientas personales para tener una salud psicológica y física de buena calidad, tomando en cuenta el uso para toda la vida, si no son llevadas correctamente causarán algún problema con uno mismo o con otras personas; como consecuencia pueden llegar a ser autodestructivas. Por el contrario si se saben emplear de manera positiva, se obtendrá un buen desempeño laboral junto con el logro de éxito personal deseado.

La inteligencia emocional agrupa un conjunto de habilidades psicológicas que permiten equilibrar las propias emociones y sentimientos, para ser guiadas a la forma de pensar y de comportarse. Principalmente el cerebro divide lo racional de lo emocional.

La racional está conformada por la razón que, siendo un elemento inherente fundamental del pensamiento humano donde, de forma abstracta, las cosas son de acuerdo a la búsqueda del conocimiento, uniendo la razón y la emoción.

Lo emocional es la capacidad de sentir, aprender cómo aplicar eficazmente el poder de las emociones en la vida cotidiana, motivando a buscar un propósito en ella; activando los valores con las aspiraciones, mejorando la capacidad de raciocinio, la sabiduría, la intuición del poder conectarse consigo mismo. Entendiendo y analizando cada una de éstas se mejorará la capacidad de aprendizaje de las experiencias vividas. A través de las sensaciones vinculadas con el razonamiento se puede lograr el éxito de cualquier meta establecida por uno mismo.

Por otro lado, se menciona que la inteligencia emocional es la capacidad de comprender y resolver situaciones, siendo brillante en el trabajo, con una esencia agradable en las relaciones. Siendo así, ésta no lo es todo; existen otros factores que producen estados de ánimos al lado de las emociones no controladas, positivas o negativas, como la espontaneidad, el control, esfuerzo, protección, rigidez, voluble, depresión o ansiedad. Para esto se debe encontrar un punto de equilibrio.

La inteligencia emocional se usa cuando se conocen las propias emociones, analizando cómo nos sentimos y por qué, para así tener la capacidad de regular las emociones y no caer en excesos. Al contrario, tener la noción de motivarse fijando objetivos que se logran de manera óptima, persistiendo ante las dificultades que se presenten. Si cada individuo puede manejar sus emociones y sentimientos tendrá la capacidad de implementarlas en el trabajo,, considerando habilidades a desarrollar como la organización de grupos, negociar soluciones y tener conexiones personales.

Daniel Goleman menciona lo siguiente acerca de la inteligencia emocional, donde permite:

- Tomar conciencia de nuestras emociones
- Comprender los sentimientos de los demás
- Tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo
- Acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo
- Adoptar una actitud empática y social que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal
- Participar, deliberar y convivir con todos y todas desde un ambiente armónico

Existen, según Goleman, al menos cinco aspectos de la Inteligencia emocional:

1.- Autoconciencia: Tener la consciencia de uno mismo, reconocer el sentimiento mientras está ocurriendo. La habilidad de advertir los auténticos sentimientos, poder simbolizarlos y nombrarlos correctamente es un factor clave de la Inteligencia emocional. Las personas que tienen una mayor certidumbre con respecto a sus sentimientos, son mejores guías de sus vidas y pueden tomar decisiones más acertadamente.

2.- Manejo de las emociones: El manejo de los propios sentimientos con una adecuada expresión son una habilidad que se sigue de la anterior. Básicamente esto tiene que ver con aprender a tener un cierto distanciamiento de los asaltos emocionales como la irritabilidad, la ansiedad y melancolía. Así como lograr una expresión emocional auténtica y satisfactoria. Evitar los extremos del descontrol; el inunde emocional por un lado y la represión e inhibición por el otro, capacita para enfrentar mejor la frustración y reveses de la vida.

3.- Controlar los impulsos de la motivación: Esta capacidad de la Inteligencia emocional consiste en lograr el autodomínio emocional y el auto motivación en metas de largo plazo. Permitiendo enfrentar tareas con un nivel de fluidez emocional, armonía y ausencia de ansiedad; facilita una mayor eficacia en el desempeño. Cuando las personas están provistas de una motivación intrínseca y disfrutan de lo que hacen, su productividad aumenta a la vez que pueden establecer contactos interpersonales saludables.

4.- La empatía: es la capacidad de conectarse con las necesidades y sentimientos de los otros; es una habilidad fundamental en las personas. Quienes logran desarrollar esta habilidad tienen enormes ventajas para desempeñarse con éxito tanto en la vida personal como en lo profesional, ya que tenderán a establecer contactos personales de colaboración y mutuo entendimiento.

5.- Arte de las relaciones: La competencia social, la eficacia interpersonal, el buen manejo de las comunicaciones, son habilidades que posibilitan el liderazgo, el manejo de grupos y la popularidad. Tener aptitudes en las relaciones interpersonales es el último aspecto de la Inteligencia emocional.

La autora Myriam Muñoz Polit, en su libro *Emociones sentimientos y necesidades*, la vida emocional es la que nos mueve a comportarnos, percibir y actuar de determinada manera en la vida. La autora en el XI Congreso Internacional Gestalt, afirma: "No sentimos a lo tonto".

La Inteligencia emocional está basada en cómo cada ser humano vive sus emociones. Habla de las cinco emociones básicas que, desde su punto de vista, destacan y son las reacciones primitivas que el ser humano comparte con los mamíferos, con la diferencia de que nosotros los humanos somos conscientes de ellas, sabemos que sentimos. Tales emociones vienen a cubrir unos objetivos de supervivencia, Manejo de Sentimientos Básicos (MATEA):

- Miedo: el objetivo es la protección;
- Afecto: el objetivo es la vinculación;
- Tristeza: el objetivo es el retiro. Cuando sentimos tristeza nuestro organismo nos está diciendo "retírate de ahí y vuelve a estar contigo";
- Enojo: el objetivo es la defensa;
- Alegría: su objetivo es la vivificación. Viene a ser la batería de nuestra existencia.

Actualmente vivimos en un mundo donde cada día perdemos sensibilidad ante nuestro entorno y las personas que nos rodean; muchas veces debido a que nos es difícil hacer contacto con nuestros sentimientos. De ahí la importancia de tener una educación emocional que nos permita hacernos conscientes de aquello que sentimos; es decir poder convertirnos en nuestros propios observadores para ir analizando, descubriendo y, por lo tanto, controlando aquello que nos mueve a actuar, tener cada vez mayor control de nuestras respuestas.

Inteligencia emocional implica tener consciencia de los sentimientos, así como sensibilidad para comprender las emociones propias y la habilidad para controlarlas. Estas son contagiosas e influyen en el estado de ánimo, ya sea para bien o para mal, desarrollando la capacidad para trabajar con el grupo de trabajo.



## CAPÍTULO IV

## **CAPÍTULO 4. CAPITAL HUMANO**

### **4.1. COMPORTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS**

El capital humano necesita actitud, servicio y calidad, donde la competitividad de las empresas se debe, en gran medida, a la calidad de ellos; siendo competitivos, logrando un mayor desarrollo y obteniendo mejoras permanentes día con día.

Dedicar tiempo para el recurso humano de adquirir, mantener y desarrollar las competencias de estos en la empresa pasa a ser un objetivo estratégico fundamental. Las funciones principales del Departamento de Recursos Humanos son desarrollar un plan estratégico de reclutamiento y selección para tener a la gente idónea según sus necesidades, para evitar altas rotaciones de personal que afectan el crecimiento de las organizaciones. También es importante desarrollar y capacitar a los jefes intermedios dentro del área, para que su desempeño no se vea afectado por falta de conocimientos.

- Es importante que los altos mandos del ente económico no vean la capacitación como un gasto, sino como una inversión a largo plazo, donde contribuirá con el crecimiento del mismo y el resultado será un desarrollo de nuevos procedimientos, productos, servicios y métodos; implementando sistemas. Todo es obtenido por el personal cuando se encuentra motivado y apoyado por la empresa. El traer nuevos talentos es tan básico como el no descuidar a los que ya están.
- Otra función de Recursos Humanos es la remuneración al personal. Estos van de acuerdo a derecho; es decir, no hacer distinción alguna. Por ejemplo, otorgar premios de puntualidad, productividad, incrementos por evaluaciones de puestos, etc. Donde sirvan para incentivar al personal, para lograr que el capital humano realice un excelente trabajo, satisfaciendo su seguridad.

## 4.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El control es la cuarta etapa del proceso administrativo. De esto es responsable el área de Recursos Humanos, para la evaluación del personal e implementación de una auditoría en la productividad.

La evaluación del desempeño no es para sancionar o castigar, por el contrario, es para animar, apoyar y observar la calidad de empleados que se tienen; dar críticas positivas durante el proceso, pudiendo encontrar talentos de los subordinados no conocidos. Es reconfortante realizar una evaluación para conocer lo competente que son dentro del ente económico. El desempeño tiene como finalidad poner en práctica todos los procedimientos y elementos necesarios para lograr la misión de una persona, empresa u organización.

El propósito de esta evaluación es detectar beneficios y fallas para incrementar medidas correctivas, convirtiéndose en un sistema de revisión y control sobre la eficacia, eficiencia y efectividad del recurso humano. Ésta puede enfocarse en los siguientes factores:

- Resultados: incluyen las realizaciones concretas y la solución de problemas
- Programas, prácticas y procedimientos de recursos humanos
- Políticas, análisis de las repercusiones de las políticas explícitas e implícitas
- Se evalúa la relación de los valores y prácticas personales

Eficacia: Tiene que ver con los resultados; es decir, está relacionado con lograr los objetivos.

Eficiencia: Tiene que ver con los recursos; es decir, utilizarlos de la mejor manera posible. Por lo tanto, eficiencia más eficacia igual a efectividad.

Efectividad: Es la relación entre la producción obtenida de un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener una producción, por medio de esta indica la eficiencia integrada.

El esfuerzo físico y mental del capital humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización. Si los seres humanos están dispuestos a colaborar con su energía y dinamismo para el logro de la misión, entonces la empresa marchará con efectividad. En caso contrario, podría detener, o tal vez trabajará con tropiezos e ineficiencias. Para ser competitivos y no declinar en el mercado se debe de contar con buenos líderes y seguidores, donde unan las fuerzas para ser permanentes.

### **REQUISITOS DE LAS MEDIDAS DE EJECUCIÓN**

- **Objetividad:** criterio del desempeño debe ser independiente de los gastos, los prejuicios y preferencias de quien lo juzga.
- **Validez:** debe evaluar lo más fielmente posible el grado de efectividad en el desempeño del trabajo.
- **Confiabledad:** las medidas de ejecución deben ser consistentes; es decir, dar resultados semejantes, siempre que las condiciones de trabajo y la persona permanezca iguales.
- **Cantidad de producción.** Es muy utilizada pero presenta límites en las acciones. Si un obrero produce muchas piezas, pero de baja calidad, se toma únicamente la cantidad producida. Puede ser contraproducente; es importante tomar todas las circunstancias.

## TÉCNICAS DE LA MEDICIÓN DE TRABAJO

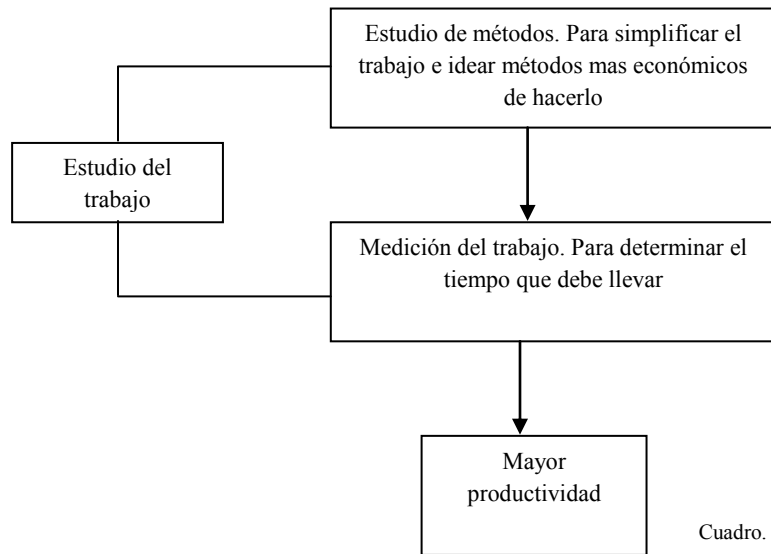
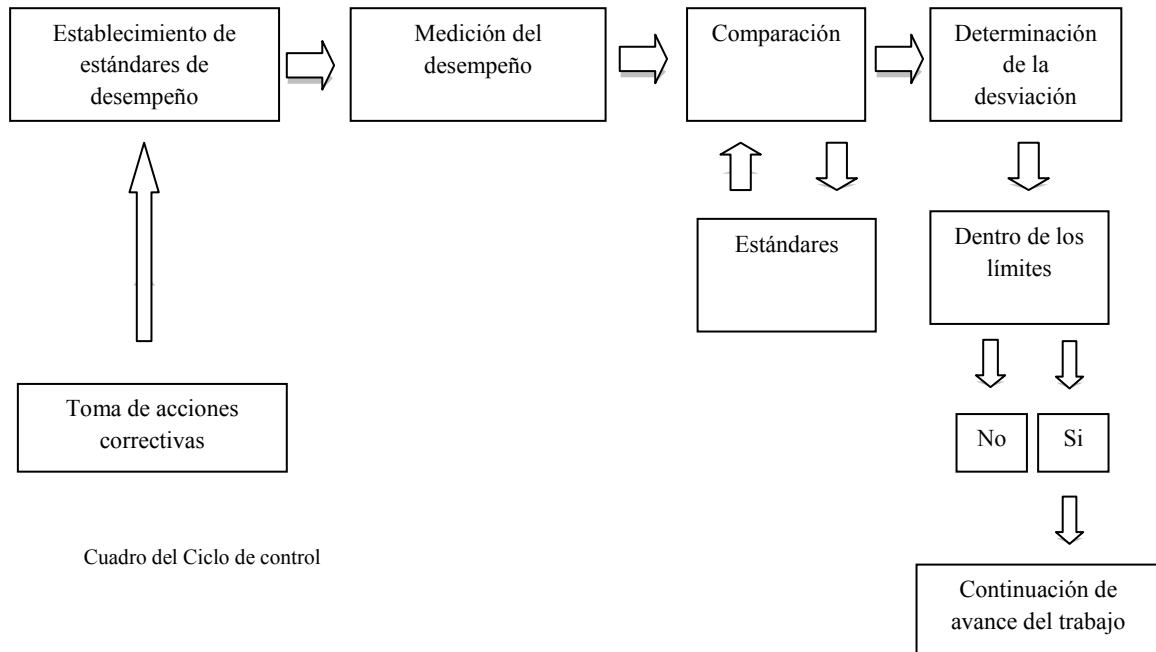
Procedimiento para analizar los métodos:

1. Establecimiento de estándares de desempeño. Es el comportamiento esperado para una meta que establece un nivel deseado de desempeño, lo motiva y sirve como parámetro de comparación contra el cuál se evalúa el desempeño real. Sus características son:
  - Los estándares deben ser retadores y deben dirigirse a mejorar el desempeño anterior.
  - Los datos relacionados con los objetivos sirven de guía para la fijación de estándares.
  - Es posible establecer estándares de desempeño respecto a cantidad, calidad, tiempo utilizado y costo.
  
2. Medición del desempeño. Establecer información cuantitativa precisa, a fin de medir los niveles de desempeño en base a las metas propuestas. Sus características son:
  - Los datos del desempeño provienen de tres fuentes: informes por escrito, informes orales y observaciones personales.
  - Los informes por escrito incluyen impresiones por computadora.
  - Los informes orales se dan entre el subordinado y el supervisor en un período específico de tiempo, donde se informa respecto a logros y dificultades presentadas en el desempeño de las actividades.
  - La observación personal implica acudir a las áreas de actividad y observar lo que sucede.
  
3. Comparación del desempeño con el estándar. Consiste en realizar un análisis exhaustivo de los resultados de desempeño obtenidos, estableciendo una comparación con el nivel de desempeño esperado.

- Se caracteriza por qué en algunas actividades se admiten algunas pequeñas desviaciones del estándar, mientras que, en otras, la más leve puede ser grave.
4. Tomar medidas correctivas; tomar medidas necesarias para garantizar que las operaciones se ajusten donde sea requerido, a fin de alcanzar los resultados planeados en un principio, sus características son:
    - El gerente debe actuar de inmediato y con sinergia, en cuanto descubra desviaciones importantes
    - El control efectivo no tolera retrasos, excusas o excepciones innecesarias
    - La acción correctiva apropiada depende de la naturaleza del problema
  5. Técnica para efectuar una auditoria de recursos humanos. Tiene como finalidad la evaluación de efectividad en la implantación y ejecución de todos los programas de personal integrados por:
    - Encuesta del clima organizacional
    - Análisis de resultados de entrevistas
    - Análisis de estadísticas
    - Criterios de evaluación y adecuación
    - Indicadores de gestión

La recolección de datos se efectúa con base en el análisis e interpretación de la información estadística, incluyendo funciones y programas del área de recursos humanos mediante una aplicación de cuestionarios, entrevistas y observación directa, siendo herramientas para la auditoria.

## CICLO DEL CONTROL



## INDICADORES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Un indicador es un índice que relaciona los principales factores que influyen en la administración de capital humano. Es posible que cada empresa diseñe sus indicadores de acuerdo con sus necesidades organizacionales; sin embargo, se presentan algunos de los indicadores más utilizados:

1. Productividad: su objetivo es evaluar la productividad y eficacia del área de recursos humanos
  - Ingresos netos / Costo total de sueldos y salarios
  - Utilidad neta / Costo total de sueldos y salarios
  - Volumen de producción / No. de personal de operación
  - Volumen de ventas / Costo total de sueldos y salarios
  - Gastos de operación / No. total de empleados
  - Número total de empleados / No. total d empleados y recursos humanos
  
2. Selección: su función es evaluar la eficiencia del proceso de selección
  - Costo total de selección de persona / No. de empleados contratados
  - Número de empleados / Número de empleados separados
  
3. Capacitación: a través de estos indicadores es posible medir el costo-beneficio del aprendizaje organizacional.
  - Gasto total de capacitación / Numero de empleados capacitados
  - Total de horas de capacitación / Numero de empleados capacitados
  - Total de horas de capacitación / Numero de empleados capacitados por area
  - Incremento de utilidades / Costo total de capacitación
  - Costo de capacitación / Costo total
  
4. Administración de retribuciones.
  - Gasto total de nomina / Costos totales
  - Volumen de producción incrementada / Costo de incentivos



A través de los indicadores mencionados es posible evaluar la efectividad de los programas de administración de capital humano.

## ESTUDIO DE MÉTODOS.

Tratar de eliminar los tiempos muertos, realizando un examen crítico de los procedimientos utilizados, reduciendo el esfuerzo humano; con mejora en la utilización de materiales, máquinas y mano de obra; eliminar los movimientos innecesarios en el personal.

## PROCEDIMIENTO BÁSICO

Técnicas de medición de trabajo

- ✓ MUESTREO DEL TRABAJO
- ✓ TIEMPOS PREDETERMINADOS
- ✓ ESTUDIO DE TIEMPOS

A veces la evaluación del desempeño es usada para dar oportunidad al capital humano en posibles aéreas para aprender y desarrollarse. El desempeño se especifica en valores de acción.

La evaluación de desempeño debe:

- Conocer las fortalezas y debilidades del personal
- Evaluar a los colaboradores unos con otros
- Encaminar los esfuerzos de la organización
- Apuntar directamente a la productividad
- Disminuir el riesgo de error y subjetividad
- Beneficiar al trabajador y a la organización

### Principales objetivos de la evaluación del desempeño

- a) Para la organización: conocer el momento necesario a quienes debe darse preferencia a la selección en ascensos o puestos de confianza. Establecer necesidades de capacitación.
- b) El jefe inmediato: trata las decisiones para mejorar las relaciones con todos los integrantes del departamento.
- c) El trabajador: dará a conocer el nivel de resultado alcanzado con los aspectos que necesita mejorar para lograr su perfeccionamiento; se esmera al saber que es observado para una evaluación, tomando en cuenta que no pasa desapercibido en la organización, mostrando interés por su trabajo.

### **4.3. MOTIVACIÓN**

La motivación laboral es un esfuerzo con intención de mantener actividades aplicadas en cualquier momento que se necesite, formando parte de la dirección, siendo el área más compleja. Por medio de ella se logra la ejecución del trabajo tomando en cuenta los estándares o patrones esperados. Por medio de estímulos el capital humano se vuelve más productivo, impulsándolo a realizar su labor de una manera alegre

¿Por qué trabajan las personas?

La gente trabaja para cubrir sus necesidades básicas de manera satisfactoria, teniendo la seguridad de su empleo y no estar inertes a la angustia del término laboral, siendo un trabajo donde respeten su dignidad e integridad como miembro de la organización. De esa manera mostrará eficiencia con una autoestima elevada donde se sientan auto realizados.

### Ciclo de la motivación

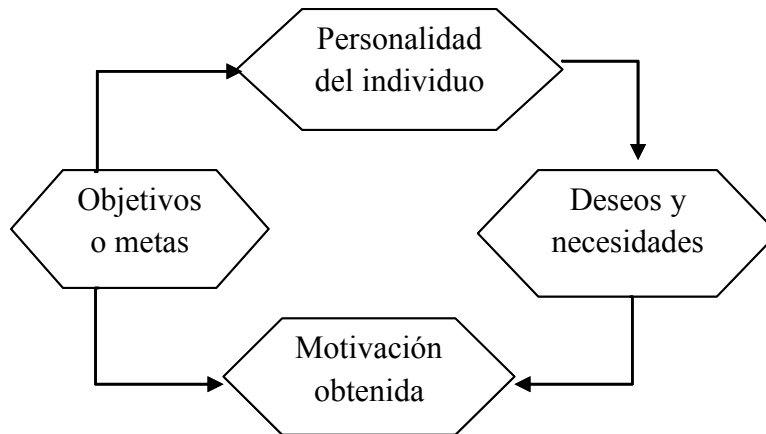


Figura. Ciclo de motivación

Diversos autores establecen que, para motivar a un grupo, es necesario considerar ciertos factores tales como:

- Espíritu de equipo. El sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes aumenta la productividad del empleado.
- Identificación con los objetivos de la empresa. El coordinar los intereses de grupo con los individuales y con los de la organización, motivará a todos, auto realizando la obtención de objetivos específicos.
- Practicar la administración por participación. Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo junto con los objetivos de la empresa, teniendo una participación activa en las decisiones.
- Establecimiento de relaciones humanas adecuadas. La implementación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa promueve la eficiencia del personal.

## CAPÍTULO V

## CAPÍTULO 5. TRABAJO EN EQUIPO

### 5.1. CONCEPTO DE TRABAJO EN EQUIPO Y GRUPO DE TRABAJO

#### Concepto de equipo de trabajo

- Es un grupo estructurado alrededor de criterios de productividad y eficiencia en el logro de metas.
- Grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño mayor que la suma de los aportes de cada uno.

#### Concepto de grupo de trabajo

- Grupo que interactúa para compartir información y tomar decisiones. Se desenvuelve en su área de responsabilidad.

#### Comparación de grupos y equipos de trabajo

Grupo		Equipo
Comparten información	←Meta→	Desempeño colectivo
Neutrales	←Sinergia→	Positivos
Individuales	←Responsabilidad→	Individuales y mutuos
Aleatorios y variados	←Habilidades→	Complementarios

#### Propósitos de los equipos

- División del trabajo organizacional
- Administración y control de trabajo
- Autorresponsabilidad
- Creatividad
- Aprendizaje organizacional
- Aumento del compromiso y participación organizacional

## Ventajas competitivas de los equipos

1. Reúnen habilidades y experiencias complementaria
2. Responden a retos multifacéticos, como innovación y calidad al servicio del cliente
3. Desarrollan en forma conjunta metas y enfoques claros
4. Son flexibles y sensibles a los acontecimientos y demandas cambiantes
5. Se adaptan a la nueva información y retos con mayor rapidez

## Roles clave en los equipos

- Equipo
- Vínculo
- Creador
- Promotor
- Asesor
- Organizador
- Productor
- Controlador
- Conservador
- Consejero

## **PRINCIPIOS PARA LA INTEGRACIÓN DE GRUPOS**

### ■ CLIMA DE TRABAJO

El clima organizacional se define de la siguiente manera:

“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”

Las definiciones de clima organizacional explican que:

1. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Éstas son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
2. El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
3. El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
4. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otras dentro de una misma empresa.

El clima organizacional es una auto reflexión integrada por los miembros de la organización. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente un sistema atópico de decisiones.

Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los integrantes, haciéndolos participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Los elementos del clima organizacional deben tenerse en cuenta en la generación de procesos creativos y espacios para la innovación. Influencia, trabajo en equipo, satisfacción, deseo de cambio y responsabilidad, son los elementos más inertes del clima para que surjan nuevas ideas.

Otros elementos del clima organizacional son:

1. Motivación
2. Satisfacción
3. Involucramiento
4. Actitudes
5. Valores
6. Cultura organizacional
7. Estrés

## 8. Conflicto

### Factores del clima laboral

- Reducción de tensiones en el grupo
- Dirección compartida
- Formulación y claridad de objetivos
- Flexibilidad y adaptación
- Acuerdo propicio entre miembro
- Tolerancia entre grupo
- Logro de objetivos

### Tensiones en el grupo

- El conflicto dentro de un equipo de trabajo es casi inevitable. Y es algo positivo porque es esencial para la colaboración creativa, que es una de las razones de ser de un equipo. Sin opiniones diversas no hay debate sobre cosas importantes ni síntesis de ideas. Los directivos pueden gestionar estos conflictos para obtener lo mejor de sus equipos. Esto es lo que sostiene Jim Kling en un artículo publicado por Harvard Business Publishing.
- Según Kling, que recoge las opiniones de varios expertos, una de las claves para gestionar el conflicto en los equipos es poner una serie de reglas por adelantado. El caos no suele traer consigo resultados brillantes. En lugar de eso, es una buena idea plantear una serie de puntos a llevar a cabo para trabajar en un ambiente de desacuerdo.

Una de esas reglas (la más importante) es que se debe manejar el conflicto abiertamente. En este sentido, hay dos opciones: o se confronta y se resuelve o, sencillamente, se deja pasar. Hacer camarillas y mandar “misiles” por correo electrónico no es una práctica recomendable y debería ser expresamente prohibida.

Aunque es más fácil decir qué hacer, en la mayor parte de los conflictos deben ser dirigidos correctamente, tan pronto como se detecte. Lo importante es ponerlo sobre la mesa y



gestionarlo sin intermediarios. Puede ocurrir que el ambiente no se enfríe rápidamente, una vez planteado el problema. Esta situación no es forzosamente negativa y el directivo no tiene que poner mucho empeño en enfriarla. Como recuerda Paul Hennessey, de BayGroup International, “en nuestro trabajo, los mejores equipos y directivos son capaces de manejar la tensión y mantenerla para explorar opciones creativas. De esta manera, hay muchas posibilidades de que emerjan soluciones innovadoras”, comenta.

Para evitar que las cosas lleguen al terreno personal se puede organizar físicamente a los miembros del equipo, de tal modo que se centren en el problema en cuestión y no unos en otros. Cada equipo es único y las personalidades individuales dictarán algunas de las reglas de la gestión del conflicto. Jeff Weiss, de Vantage Partners LLC, sugiere en el artículo que los equipos intercambien ideas previamente, para plantear los peores escenarios posibles y las estrategias para solucionarlos. Las normas bien establecidas no sólo ayudan al equipo a sobrellevar los imprevistos, sino que también crean confianza. “He visto equipos hacer ejercicios en el que los miembros se declaraban confianza mutua, pero esto funciona raramente”, comenta Weiss. Cuando todo el mundo comprende quién ostenta el poder para tomar decisiones por el equipo, bajo ciertas circunstancias, es menos probable que alguien se sienta minusvalorado cuando surgen circunstancias inusuales.

Kling asegura que es más sencillo gestionar el conflicto cuando los miembros del equipo se conocen a nivel personal. El directivo puede pedir que cada miembro, antes de empezar una reunión, actualice a los demás su perfil profesional y personal. Esto crea relaciones antes de que la reunión aborde los temas y tiene efectos espectaculares sobre la comunicación que viene después.

Una buena manera de que los conflictos sean productivos e impersonales es centrarse en los hechos. Una de las razones por las que los conflictos se producen es porque la gente tiene los mismos datos pero los interpreta de manera diferente, o bien, tiene datos diferentes desde el principio. Los directivos deben ayudar a los miembros de su equipo en conflicto a explorar qué a pasó, cuáles fueron los hechos. Con demasiada frecuencia, la gente asume que comprende la posición de los demás. Conviene no hacer asunciones y parafrasear lo

que cada persona en disputa está diciendo o planteando. Este simple ejercicio puede clarificar malos entendidos y hacer que las partes estén más abiertas.

Otro de los consejos que Kling en su artículo es que el directivo lidere con su propio ejemplo. Se refiere a que ha de moldear el comportamiento que le gustaría que los otros miembros de su equipo exhibieran ante el conflicto. En una discusión, los miembros de un equipo deberían poner sobre la mesa todos sus argumentos y clarificar las razones por las que han tomado una posición en concreto. Este comportamiento debería partir desde la parte alta de la organización. Los directivos menos efectivos son los más opacos. Los directivos que quieren inspirar confianza son transparentes y se arriesgan a decir lo que piensan; se exponen, en definitiva.

En este mismo sentido enfocan el conflicto como una oportunidad para aprender. Cuando las cosas van mal, observan la situación como una experiencia de aprendizaje, más que como una oportunidad para señalar con el dedo. Este comportamiento influirá, sin duda, al resto de los miembros del equipo. Este tipo de liderazgo hace que la gente explore las causas de un fallo y ver qué se puede cambiar para que no vuelva a pasar.

Con todas estas pautas, lo que se consigue es que el equipo se auto gobierne. Una vez que el equipo aprende a manejar las dificultades por él mismo, trabajan los conflictos de una forma más eficiente y constructiva.

## **5.2. DIFERENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO Y GRUPO DE TRABAJO**

El trabajo en equipo es cuidarse y apoyarse entre todos, tener calidad de equipo, confianza mutua, comunicación efectiva, para lograr lo que se quiera de una manera excelente, llevando a la cima la organización, haciendo cada quien lo que le corresponda sin necesidad de ser supervisado. Trabajar en equipo es trabajar en familia, con actitud, emoción, amor, fe y esperanza; promover una comunicación integral: uno de los aspectos fundamentales para poder impulsar la participación es que exista una buena comunicación entre los miembros del equipo.

La comunicación ayuda a que las personas se sientan valoradas y se atrevan a expresar sus opiniones en el equipo. Esto parece evidente, pero lo cierto es que la comunicación entre las personas y organizaciones no es fácil. En los grupos son frecuentes los malos entendidos, rumores de pasillo, o problemas que no se plantean en forma directa. Debe existir un encuentro entre las personas para intercambiar experiencias, conocimientos, incluso enfrentar los conflictos de tal manera que el equipo pueda crecer. La comunicación dentro del grupo debe considerar al menos dos aspectos: la capacidad de expresión y la actitud de escuchar.

### **5.3. TIPOS DE TRABAJO**

- Equipos de solución de problema
  - Grupos de empleados del mismo departamento que se reúnen algunas horas cada semana para analizar las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo.
- Equipos de trabajo auto dirigidos
  - Grupos de empleados que llevan a cabo trabajos altamente relacionados que se hacen cargo de muchas de las responsabilidades de sus antiguos supervisores.
- Equipos multidisciplinarios
  - Son equipos formados por empleados de un nivel jerárquico similar, pero de diferentes áreas de trabajo que se juntan para cumplir una tarea.
- Equipos virtuales
  - Equipos que se valen de la tecnología de cómputo para enlazar a sus miembros dispersos con el fin de alcanzar una meta común.

## **SUPERVISIÓN:**

Es la actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al dirigir el trabajo de un grupo de subordinados, en quienes ejerce autoridad para lograr de ellos su máxima eficiencia con satisfacción mutua.

La supervisión constituye el núcleo mayor de tareas en la dirección; con frecuencia, trata de la parte más importante, donde establecen objetivos o metas, la asignación del trabajo, instruir y formar al subordinado, delegar responsabilidades, examinar y evaluar la realización de las tareas, comprobar los resultados.

## **CONTROL:**

- La función de control consiste en asegurarse de que el comportamiento real contribuye a los objetivos. Debe indicar cuándo se presentan desviaciones respecto a lo planeado, de manera que puedan tomarse con oportunidad las medidas correctivas.

## **MODELOS DE CONTROL**

### Control organizacional

- Es el proceso sistemático de regular las actividades para que coincidan con las expectativas establecidas en los planes, en los objetivos y en las normas de desempeño

### Control concurrente

- Es el que vigila las actividades ordinarias para asegurarse de que cumplan con las normas del desempeño e incluye reglas y normas para guiar las tareas y la conducta de los empleados

### Control por retroalimentación

- Llamado también control post-acción o control de salida. Se centra en los resultados, sobre todo en la calidad de un producto o servicio final.

### Control Anticipado

- Propone identificar y evitar desviaciones antes de que ocurran. Llamado también “control preliminar” o “preventivo”, se centra en los recursos humanos, materiales y financieros que fluyen hacia la organización.

## CONCLUSIÓN

Debido al desarrollo masivo en países desarrollados surge la necesidad de que los países de tercer nivel intenten posicionarse. La globalización económica obliga a todas las empresas a preparar estrategias hacia la mejora del capital humano, ya que van quedando casi nulas debido al bajo nivel de compromiso.

Surgiendo así la necesidad de ponerse a nivel o globalizarse, concierne mucho a la educación que se imparte en cada uno de los países del mundo; quien quiera estar dentro del grupo macro-económico, que gira en torno a los conocimientos y utilización de tecnología de punta; herramientas que en la actualidad están a la mano de cualquier persona.

Hoy más que nunca, México atraviesa por tiempos difíciles en todos los ámbitos, principalmente las micro y pequeñas empresas, debido a las deficiencias que presentan. Por lo mismo tarea de los administradores guiarlas hacia el éxito, aplicando de manera correcta el proceso administrativo para que estas permanezcan en el mercado.

Estar insertos en un mundo globalizado exige mayor grado de competencia, operar una pequeña empresa resulta una tarea difícil, a menos que se optimice planifique, organice, dirija y controle de manera eficaz. Para aquellos que pretenden sobrevivir, no sólo es necesario el trabajo arduo, sino realizarlo de manera eficiente. Triunfar implica revisar continuamente los objetivos, estrategias e incluso el modo de operar, anticipándose a los cambios y adaptándose a ellos.

Para demostrar la hipótesis planteada acerca de “La influencia que produce el directivo hacia el capital humano”, se realizó una investigación en tres diferentes tipos de organizaciones; dos de ellas son pequeñas empresas privadas, con una capital humano de 4 a 5 integrantes; la tercera es en una escuela pública, integrada por 43 elementos. Los métodos de investigación utilizados para este fueron: un análisis FODA (Fortalezas,

Oportunidades, Debilidades y Amenazas), entrevista personales, grupales, cuestionarios, dinámicas grupales y observación personal.

## TALLER MECÁNICO INDUSTRIAL DENOMINADO TECNO-MECÁNICA

### **ANTECEDENTES**

Microempresa fundada por el señor Norberto Pérez Hernández, persona física con actividad empresarial, constituida con 3 trabajadores y él como directivo. Es una empresa familiar con giro industrial metal-mecánica, con antigüedad de 35 años en el mercado, ubicada en Callejón Alamo no. 12 Col. el Calvario San Cristóbal, Ecatepec Edo. de México. Surge como una necesidad emergente, con conocimientos básicos técnicos en el área. Su unidad estratégica de negocios es el mantenimiento, predictivo, preventivo, correctivo y reparación de metal mecánica para aquellas empresas que utilicen maquinaria con motores. Su análisis industrial es el poder de negociación con sus proveedores y clientes.

### **MISIÓN**

Somos una Organización Legalmente constituida, con experiencia en el área Metal – Mecánica. Proporcionamos servicio de mantenimiento, reparación y elaboración de piezas de equipo industrial en esta área. Contamos con personal altamente capacitado y comprometido con equipo actualizado que constituye un respaldo para el cumplimiento de las necesidades de nuestros clientes.

### **VISIÓN**

Ser una empresa líder a nivel nacional que proporcione servicios de mantenimiento en el área metal – mecánica, a todas aquellas empresas que utilicen maquinaria, motores mecánicos y electromecánicos, con un personal altamente calificado, bajo la dirección de su fundador.

## **FILOSOFÍA**

Radica primordialmente en los valores que promueve entre los empleados, manejando y transmitiendo la cultura de la “Seguridad e higiene en su centro de trabajo”.

## **OBJETIVO**

Proporcionar servicios de mantenimiento, en el área metal mecánica, a todas aquellas empresas que utilicen maquinaria, motores mecánicos y electromecánicos.



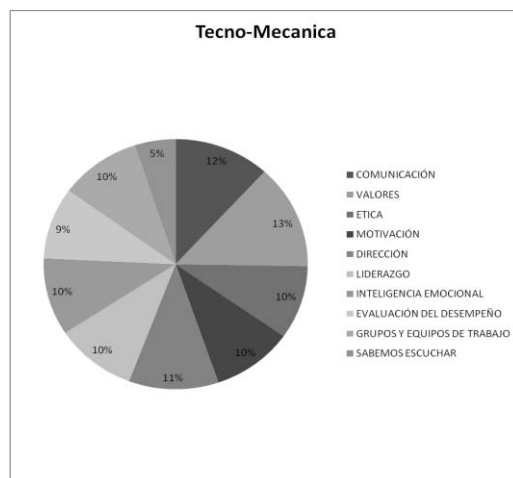
## MATRIZ FODA DIRECTIVO

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carácter fuerte, honesto, motivador, formal y confiable</li> <li>2. Abierto a la comunicación</li> <li>3. Capacidad de instrucción</li> <li>4. Experiencia en mantenimiento y reparación en el área metal mecánica</li> <li>5. Buena relación con el capital humano</li> <li>6. Su desempeño es seguir avanzando</li> <li>7. Control en el trabajo</li> <li>8. Ordenado en el área de trabajo</li> <li>9. Conocimiento de sus valores</li> <li>10. Trabajo en equipo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca administración</li> <li>2. No escucha opiniones</li> <li>3. Verificación de información</li> <li>4. Falta de comunicación</li> <li>5. Barreras de comunicación</li> <li>6. Un solo responsable</li> <li>7. Toma de decisiones</li> <li>8. Falta de capacitación</li> <li>9. Poca confianza con el capital humano</li> <li>10. Cultura organizacional</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplimiento adecuado requerido</li> <li>2. Conocerse como equipo de trabajo</li> <li>3. Dar motivación antes de empezar la jornada laboral</li> <li>4. Mejorar las habilidades personales</li> <li>5. Manejar la diplomacia</li> <li>6. Lograr una mejor comunicación</li> <li>7. Ambiente confiable</li> <li>8. Mejora de valores</li> <li>9. Mejorar la inteligencia emocional</li> <li>10. Implementar más motivación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Postura amenazante</li> <li>2. Autoritario</li> <li>3. No contempla las opiniones</li> <li>4. Conflicto por malos entendidos</li> <li>5. Transformación de emociones</li> <li>6. Impulsos negativos</li> <li>7. Toma decisiones apresuradas</li> <li>8. Solo él tiene la razón</li> <li>9. No implementa el ganar-ganar</li> <li>10. Resistencia al cambio</li> </ol>

## MATRIZ FODA CAPITAL HUMANO

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Canales de comunicación</li> <li>2. Capital humano honesto, motivado, humilde, formal y confiable</li> <li>3. Experiencia en el manejo de maquinaria</li> <li>4. Buena relación con el directivo</li> <li>5. Son seguidores</li> <li>6. Cumplidos y comprometidos</li> <li>7. Control en el trabajo</li> <li>8. Ordenados en el área de trabajo</li> <li>9. Conocimiento de sus valores</li> <li>10. Unión como trabajo en equipo</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temor a no ser escuchadas</li> <li>2. No se verifica la información</li> <li>3. Barreras de comunicación</li> <li>4. Toma de decisiones</li> <li>5. Falta de capacitación</li> <li>6. Manejar los valores</li> <li>7. Poca confianza con el directivo</li> <li>8. Cultura organizacional</li> <li>9. Iniciativa y optimismo</li> <li>10. Desempeño colectivo</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar ambiente laboral</li> <li>2. Ser motivados antes de empezar la jornada laboral</li> <li>3. Mejorar las habilidades personales</li> <li>4. Lograr una mejor comunicación</li> <li>5. Ambiente confiable</li> <li>6. Mejorar de valores</li> <li>7. Trabajar las emociones</li> <li>8. Opinar</li> <li>9. Ser más proactivos</li> <li>10. Creatividad colectiva</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temor de dar su opinión</li> <li>2. No escuchar al directivo</li> <li>3. Conflicto por malos entendidos</li> <li>4. Descontrol en las emociones</li> <li>5. Manejo de sus impulsos apáticos</li> <li>6. Toma decisiones sin ser consultadas</li> <li>7. No trabajar en equipo</li> <li>8. Ser comparados</li> <li>9. Bajo desempeño laboral</li> <li>10. Regaños por errores</li> </ol>

Los objetivos y resultados esperados, de acuerdo a las herramientas utilizadas para el análisis de esta organización, fueron poco desagradables, de acuerdo a la gráfica.



Gráfica *Tecno-Mecánica*

Se observó que el directivo de *Tecno-mecánica* sabe ser un buen director, mas no líder; muestra seguridad en sí mismo, expresa sus opiniones, es decidido, firme, emprendedor, actúa según sus convicciones, tiene autoeficacia para juzgar positivamente y negativamente su organización, estima capacidad de confianza en sus trabajadores, brinda la oportunidad de trabajar con seguridad, demuestra que es un compañero más en el ámbito de la mecánica, El señor Norberto (director) influye en sus trabajadores para un fin común; cuenta con cualidades empresariales para seguir creciendo, teniendo una visión a largo plazo; sabe decretar que las cosas se realicen tal y como se desea. Es competente en esta organización, sabe actuar cuando se presenta alguna dificultad, ya sea laboral o personal, con el capital humano.

El directivo combina dos estilos de dirección: democrático y paternalista. Busca un desempeño adecuado, un esfuerzo mayor, dando un interés de armonía a los empleados, haciendo el ambiente cómodo y amigable, teniendo la atención de escuchar las necesidades que puedan tener los seguidores; sin embargo, son poco realizadas.

El capital humano se alinea con los objetivos de la organización, teniendo aptitudes de compromiso, disciplina, seguridad, habilidades, experiencia. Están dispuestos a hacer sacrificios para el logro de los objetivos en conjunto, tienen una sensación de ser útiles en la misión , utilizan sus valores para pretender y opinar sus decisiones, clasificando sus

alternativas. Juntos integran un equipo de trabajo eficiente; sin embargo, suelen tener temores por no ser escuchados y así cometer errores que afecten al trabajo.

La comunicación es tratar de escuchar abiertamente, transmitiendo mensajes convincentes. Las personas dotadas de esta aptitud, son efectivas en el intercambio afinado de mensajes, en *Tecno-mecánica* la comunicación no es tan fuerte como debe de ser; por tal motivo no se escucha la información en buen grado; probablemente a consecuencia de los estados anémicos en los que se encuentre cada persona, siendo un grave obstáculo para la interacción. Otro de los factores que influye es la motivación; dentro del taller se considera importante para el capital humano, se cree que si hay motivación habrá un excelente resultado en su desempeño laboral. En ocasiones no es necesaria una estimulación económica por un excelente desempeño, sino reconocer la labor que realizan en la organización; solo basta dar una palmadita en el hombro de un subordinado para hacerle saber que es una persona importante en el taller. La parte directiva es la responsable de reconocer dicha labor.

Para la realización de su evaluación establecen sólidas mediciones, para las aptitudes del desempeño laboral, para todos los integrantes del equipo de *Tecno-mecánica* saben que es bueno tener una evaluación para conocer donde se debe mejorar o si hay necesidad de tener alguna capacitación para mejorar las habilidades.

Cada integrante se desenvuelve utilizando sus estrategias y analizando que en realidad sea un equipo donde todos lleven la misma dirección para así llegar al objetivo de GANAR-GANAR.

## **TALLER DE MUEBLES DE ACERO INOXIDABLE DE NOMBRE *MASTER-HOST***

*Master-Host* se decidió realizar un estudio para conocer las necesidades de comunicación y la influencia que tiene el directivo con el capital humano para su buen control. Es indispensable que todo tipo de organización, acorde con sus necesidades, cuente con una comunicación adecuada, identificando el proceso que se maneja para lograr lo deseado.

### **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

Máster Host que significa *Maestro en servicio*, fue fundado en 1967 por el Físico matemático José Manuel Almanza, quien optó por dedicarse a una actividad desconocida para él, pero que abrazó con entusiasmo, corrección y cariño. Es una empresa que busca brindar servicio para un bienestar social. Inicia operaciones en el Municipio de Ecatepec de Morelos, Edo. de México, empezando por un pequeño taller de carpintería.

Años más tarde se fusionó con una Compañía Internacional, con el giro de muebles en Acero Inoxidable, de la que obtiene conocimiento de las tres cualidades del acero como:

- Uso que se le ha dado para el grado alimenticio: utensilios de cocina, teniendo un contacto con los alimentos de 18% de cromo.
- Decorativo o arquitectónico: se utiliza en barandales que no están en contacto con la humedad.
- Grado quirúrgico o químico: contiene una alta concentración de cromo y níquel, no se oxida ni corre con nada.

Obteniendo estos conocimientos, al paso de los años se vuelve independiente, empieza a trabajar en diseño y proyecto, así es como empieza a trabajar para Samborns, donde desarrolló el primer proyecto para el equipamiento del restaurante. Hoy en día la empresa lleva aproximadamente 20 años dando servicio. Por el momento cuenta con 3 empleados dentro de la planta, una secretaria y el director general de la organización.

## **OBJETIVO GENERAL**

Brindar el mejor servicio en el mercado de muebles de acero inoxidable, a través de la atención personalizada, acorde a las necesidades de nuestros clientes; afianzar las relaciones mejorando la comunicación en forma constante, logrando el máximo grado de satisfacción de cada uno de ellos, alcanzando el posicionamiento de nuestra marca a través de altos estándares de producción, calidad y ergonomía.

## **MISIÓN**

En *Master Host* nos dedicamos a proveer soluciones de diseño y fabricación de equipo mobiliario en acero inoxidable para el ramo restaurantero, hotelero, clínico, e industria en general. Contribuimos a la satisfacción de las necesidades del cliente con proyectos funcionales; con precios justos de acuerdo a la calidad y servicio.

## **VISIÓN**

Ser la empresa líder en el territorio nacional, ofreciendo la mejor calidad, servicio y precio; logrando el entusiasmo, así como la satisfacción de nuestros clientes, posicionándonos como una de las mejores empresas mexicanas en nuestro ramo, guiada por el trabajo en equipo y participación de nuestros colaboradores.

## MATRIZ FODA DIRECTIVO

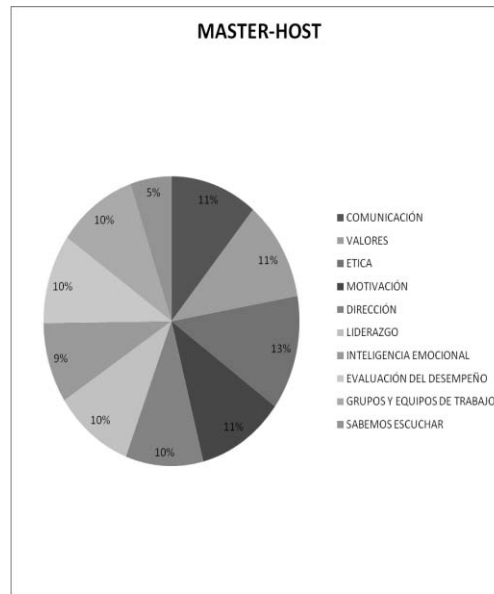
<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accesible, honesto y humilde</li> <li>2. Experiencia en la producción de todo tipo de muebles de acero inoxidable</li> <li>3. Conocimiento de valores</li> <li>4. Trabajo en equipo</li> <li>5. Es innovador</li> <li>6. Abierto a la crítica, bien intencionadas</li> <li>7. Tranquilo</li> <li>8. Colaborativo</li> <li>9. Relación con el capital humano</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carácter débil</li> <li>2. Carencia de director y liderazgo</li> <li>3. Poca capacidad de instrucción</li> <li>4. Poca administración</li> <li>5. Apatía para seguir avanzando</li> <li>6. No hay control</li> <li>7. Desorden en el área de trabajo</li> <li>8. Falta de comunicación</li> <li>9. No hay retroalimentación</li> <li>10. Barreras de comunicación</li> <li>11. Falta de capacitación</li> <li>12. Poca confianza con el capital humano</li> </ol>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplimiento adecuado de requerimientos de trabajo.</li> <li>2. Conocerse mejor como directivo y equipo de trabajo</li> <li>3. Dar motivación antes de empezar la jornada laboral</li> <li>4. Mejorar las habilidades personales</li> <li>5. Manejar la diplomacia</li> <li>6. Lograr una mejor comunicación</li> <li>7. Ambiente confiable</li> <li>8. Mejora de valores</li> <li>9. Controlar las emociones</li> <li>10. Ordenar el área de trabajo</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No escucha opiniones del capital humano</li> <li>2. Conflicto por malos entendidos</li> <li>3. No saber implementar el ganar-ganar</li> <li>4. Estallar por mal manejo de las emociones</li> <li>5. No trabajar en equipo</li> <li>6. Manejo de sus impulsos</li> <li>7. Toma decisiones apresuradas</li> <li>8. Accidentes laborales</li> <li>9. Pérdida de autoridad</li> <li>10. Perdida de respeto</li> </ol>

## MATRIZ FODA CAPITAL HUMANO

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca comunicación</li> <li>2. Capital humano con experiencia</li> <li>3. Su desempeño es solo lo que se les pide.</li> <li>4. Poco conocimiento de valores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de compromiso de los empleados</li> <li>2. No hay orden en el área de trabajo</li> <li>3. No hay trabajo en equipo</li> <li>4. El personal está propenso a sufrir algún tipo de accidente</li> <li>5. Falta de identificación de las funciones de los empleados</li> <li>6. No se verifica la información</li> <li>7. Falta de comunicación</li> <li>8. Falta de capacitación</li> <li>9. Abuso de confianza con el directivo</li> <li>10. Iniciativa y optimismo</li> <li>11. Desempeño colectivo</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplimiento adecuado de requerimientos de trabajo</li> <li>2. Conocerse mejor como equipo de trabajo</li> <li>3. Comprometerse con su trabajo</li> <li>4. Motivar y capacitar</li> <li>5. Mejorar las habilidades personales y como equipo de trabajo</li> <li>6. Lograr una mejor comunicación</li> <li>7. Ambiente confiable</li> <li>8. Mejora de valores</li> <li>9. Mejorar la relación en la organización</li> <li>10. Dar su opinión</li> <li>11. Apoyo al directivo</li> <li>12. Aceptar las indicaciones</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de respeto</li> <li>2. No escuchar al directivo</li> <li>3. Conflicto por malos entendidos</li> <li>4. Control de emociones e impulsos</li> <li>5. Toma decisiones sin ser consultadas</li> <li>6. No trabajar en equipo</li> <li>7. Falta de compromiso</li> <li>8. Bajo desempeño laboral</li> <li>9. Regaños por errores</li> <li>10. Barreras de comunicación</li> <li>11. Resistencia al cambio</li> </ol>



Los resultados de esta organización de acuerdo a la grafico son:



Gráfica de *Master-Host*

El resultado de esta organización muestra una comunicación deficiente, dando paso a una enorme barrera entre ellos, como el ruido, la apatía, interpersonal, organizacional, administrativa etc. De esa manera el emisor y los receptores llegan a tener conflictos por malos entendidos; al mismo tiempo no escuchan con atención y presencia.

No hay liderazgo en esta organización; Sin embargo, la forma de dirigir es de manera democrática, el uso de los valores va en decline junto con la ética. El trabajo en equipo es nulo, ya que cada quien ve por sus propios intereses; no hay políticas ni reglas que sean seguidas. Así mismo hay un desempeño bajo por falta de compromiso en los objetivos generales, la motivación no se implementa a los integrantes, se sienten desconectados, manifestando una falta de integridad para todos.

Esta organización está mal desde la parte directiva. El director guía a sus seguidores, pero si éste se encuentra en una situación desagradable no habrá éxito, pues todos los integrantes expresarán una gran negatividad, bajo desempeño, malas actitudes, etcétera.

## **INSTITUCIÓN EDUCATIVA “LIC. JESÚS REYES HEROLES”**

Se encuentra ubicada en esq. Violetas s/n, Col. Villas de las flores, Municipio de Coacalco de Berriozábal. Tiene 50 años funcionando, su giro es la educación, brinda conocimientos a jóvenes de 12 a 16 años de edad, cuenta con 43 integrantes, dividido en 3 directivos: Director (Aurelio Salazar), Subdirector (Roberto Méndez) y coordinador (Luis de Anda); 30 docentes, 7 administrativos y 3 auxiliares de apoyo. Este equipo de trabajo considera que la educación es uno de los pilares más sólidos en el crecimiento de cultura y valores en el país, todo el personal está comprometido en brindar una educación confiable de calidad para la comunidad escolar.

### **MISION**

Esc. Sec.Tec. 15 ofrece una educación de calidad basada en competencias, proporcionando a sus alumnos una amplia cultura constituida por habilidades intelectuales, disciplinas científicas, humanistas y tecnológicas; promoviendo valores que propicien en ellos un desarrollo integral.

### **VISION**

Esc. Sec. Tec. 15 será una institución educativa con una matrícula estudiantil comprometida en cada momento, con la calidad de la educación para los alumnos; satisfacer sus conocimientos, rendimiento académico y orientar a desarrollar los valores cívicos y éticos de los estudiantes de esta institución que serán parte de esta gran familia.

### **VALORES**

La Escuela Secundaria Técnica no. 15, está orientada a promover los valores de respeto, responsabilidad, tolerancia y honestidad, para que tanto alumnos como personal conformen una gran familia.

## OBJETIVOS GENERALES:

Planear estrategias necesarias para que los alumnos tengan una calidad académica de gran altura.

## MATRIZ FODA DIRECTIVO

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Trato cordial y respetuoso</li><li>2. Disposición para trabajar en equipo</li><li>3. Contacto frecuente con el personal</li><li>4. Motivación al personal</li><li>5. Escucha opinión</li><li>6. Control en el trabajo</li></ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ausencia</li><li>2. Autoritario</li><li>3. Comunicación</li><li>4. Información a destiempo</li><li>5. Delegación de autoridad</li><li>6. Barreras de comunicación</li></ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Capacitación directivos</li><li>2. Aparición de nuevas tecnologías</li><li>3. Informe oportuno de exámenes y trabajos de recuperación</li><li>4. Conferencias o pláticas de expertos</li><li>5. Supervisión de planeación</li></ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Conflicto por malos entendidos</li><li>2. Regaños por errores frente a otros</li><li>3. Postura amenazante</li><li>4. Autoritario</li><li>5. Transformación de emociones</li><li>6. Solo él tiene la razón</li><li>7. Resistencia al cambio</li></ol>

## MATRIZ FODA SUBDIRECTOR

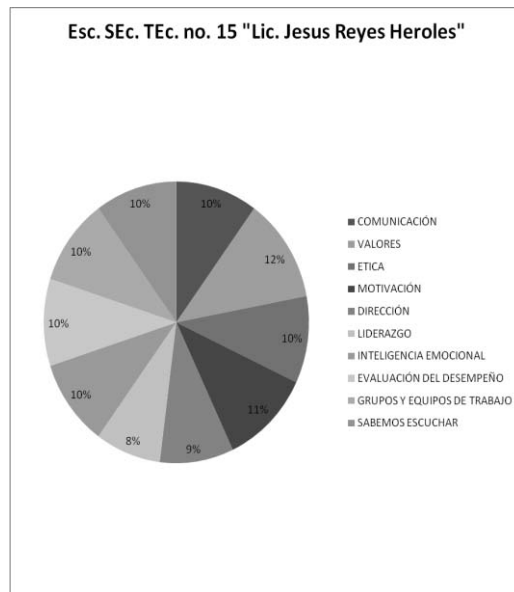
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Trato cordial y respetuoso</li><li>2. Disposición para trabajar en equipo.</li><li>3. Accesible</li><li>4. Motivación al personal</li><li>5. Escucha opinión</li><li>6. Control en el trabajo</li></ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ausencia</li><li>2. Comunicación</li><li>3. Delegación de autoridad</li><li>4. Carácter débil</li><li>5. Temor a las decisiones</li><li>6. Iniciativa</li></ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Capacitación</li><li>2. Conferencias o pláticas de expertos</li><li>3. Supervisión de planeación</li><li>4. Expresarse</li><li>5. Compromiso</li></ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Regaños por errores</li><li>2. Conflicto por malos entendidos</li><li>3. Toma decisiones sin ser consultadas</li><li>4. Bajo desempeño laboral</li><li>5. Barreras de comunicación</li></ol>

## MATRIZ FODA COORDINADOR

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Trato cordial y respetuoso</li><li>2. Disposición para trabajar en equipo.</li><li>3. Accesible, comprometido</li><li>4. Motivación al personal</li><li>5. Comunicación excelente</li><li>6. Escucha opinión</li><li>7. Control en el trabajo</li><li>8. Líder</li></ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Confiado</li><li>2. Honesto</li><li>3. Transformación de emociones</li><li>4. Flexible</li><li>5. Obstáculos</li><li>6. Barreras de comunicación</li></ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Capacitación</li><li>2. Conferencias o platicas de expertos</li><li>3. Apoyo en la planeación</li><li>4. Expresarse</li><li>5. Crecer profesionalmente</li><li>6. Ascender</li></ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Regaños por errores</li><li>2. Conflicto por malos entendidos</li><li>3. Toma decisiones sin ser consultadas</li><li>5. Envidia</li><li>6. Le cierren las puertas</li></ol>

## MATRIZ FODA PERSONAL DOCENTE

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo en equipo</li> <li>2. Participación activa</li> <li>3. Comprometidos laboral</li> <li>4. Trato amable y respetuoso</li> <li>5. Apoyo entre docentes</li> <li>6. Coordinación en el trabajo</li> <li>7. Iniciativa</li> <li>8. Disposición y participación</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de comunicación</li> <li>2. Interrupción de las clases</li> <li>3. Falta de compromiso en la actualización</li> <li>4. Inasistencia prolongadas</li> <li>5. Actitud negativa de algunos</li> <li>6. Entrega puntual y oportuna de planes de clase</li> <li>7. Falta de control de grupo</li> <li>8. No hay verificación de la información</li> <li>9. Faltan canales de comunicación</li> <li>10. Falta de confianza</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación docente</li> <li>2. Aparición de nuevas tecnologías</li> <li>3. Atención y apoyo entre ellos</li> <li>4. Dar tiempos extras</li> <li>5. Comunicación personal</li> <li>6. Mejorar canales de comunicación</li> <li>7. Dinámicas grupales</li> <li>8. Reuniones extras</li> <li>9. Toma de decisiones en equipo</li> <li>10. Equipos multifuncionales</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avance tecnológico acelerado</li> <li>2. Medios masivos de comunicación</li> <li>3. Conflicto por malos entendidos</li> <li>4. Manejo deficiente de las emociones</li> <li>5. Ser comparados</li> <li>6. Falta de compromiso</li> <li>7. Cambio constante de personal</li> <li>8. Estrés laboral</li> <li>9. Moobing</li> <li>10. Supervisión constante</li> </ol>



Gráfica Esc. Sec. Tec. no. 15 “Lic. Jesus Reyes Heróles”

Como resultado de la organización se encuentran dimensiones egocéntricas por parte de cada directivo, tal es el caso que la administración se divide en tres aspectos, la influencia del directivo hacia el capital humano solo quiere ser llevada por una sola persona; sin embargo, la realidad es otra, todo el personal conoce el organigrama, sabe que hay un director autócrata, con un poder formal y coercitivo, combina ser un líder participativo, cuando requiere pide opinión a los integrantes. El subdirector es una persona que rige con burocracia, líder apoyador, su interés es solo seguir en su puesto, pero apoya al capital humano; su lema es “si los compañeros están bien no hay porqué preocuparse”. El coordinador, persona que es considerada como líder de la organización, su forma de liderar es *Liderazgo laissez faire o deja hacer*; muestra confianza en sus colaboradores para trabajar de la mejor manera, donde se involucren todos con un grado de responsabilidad entre todos.

Su comunicación es verbal, no hay una jerarquía en ésta, lo cual provoca barreras que obstaculizan los mensajes, llegando a destiempo. Algunos docentes son afectados por estar en sus aulas sin poder salir y solo unos tienen el conocimiento de información,

Todos los integrantes conocen la cultura organizacional, cada quien tiene cimentados sus valores y la ética en el ámbito laboral y personal, día a día promueven los valores dentro de

esta organización con sus alumnos. Todos conforman un excelente equipo de trabajo, siempre se ayudan y se apoyan en conjunto.

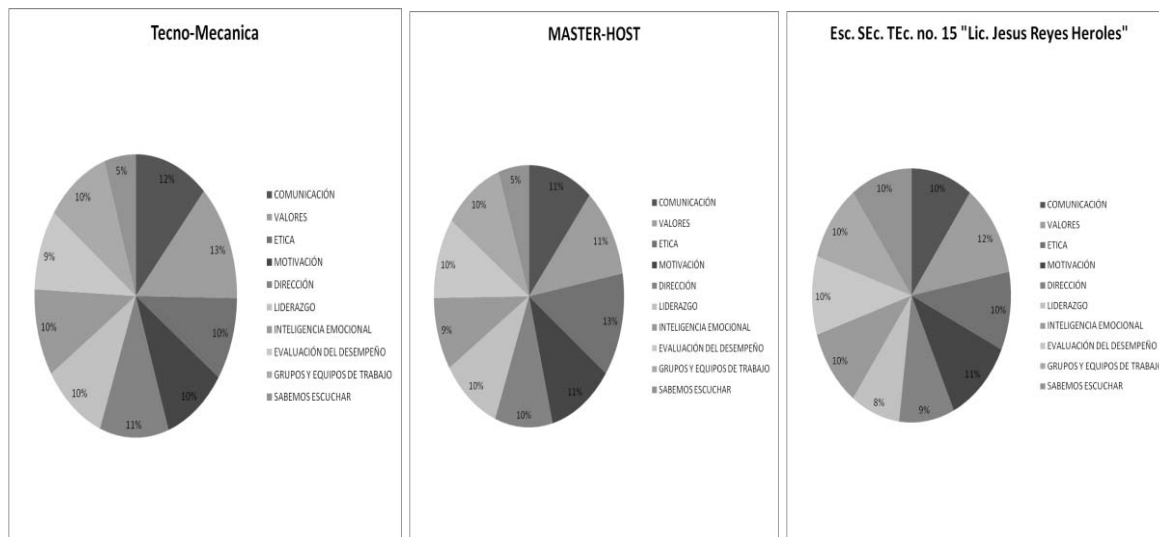
Los directivos son recepcionistas al inicio de la jornada laboral, dan un abrazo y preguntan “¿cómo estás compañero?”, “¿Qué tal la familia?”, “bienvenido al trabajo”. Estas palabras dan un aliento de motivación y hacen sentir a los integrantes especiales e importantes.

Durante el día de trabajo son inciertos los estados anímicos y sentidos de todos los integrantes. Por eso, en esta institución la inteligencia emocional se mantiene en un status de control para no perder la calma, evitando tener conflictos. No es manejada al 100%, ya que la mayoría no está ligada a su conocimiento para controlarlos.

Existe una evaluación para el capital humano, ésta realiza cada fin de ciclo escolar con la finalidad de conocer el desempeño, puntualidad, iniciativa y aptitudes de los integrantes; tiene una buena aceptación por parte de ellos.



## COMPARACIÓN DE LAS TRES EMPRESAS



Comparación de las tres empresas

En conclusión todas las organizaciones tienen un giro diferente, pero trabajan con la misma Administración; hay deficiencias en la gestión administrativa. Esta investigación fue realizada para comprobar la influencia que produce el directivo hacia el capital humano, si nos damos cuenta, todos los temas aquí tratados siempre van de la mano, una conlleva a la otra. La diversidad exige resulta imperativo definir un núcleo de principios y estrategias compartidas para forjar actitudes positivas orientadas hacia el trabajo colectivo.

Se propone realizar un proceso de cambio donde habrá diferencias significativas, tomando en cuenta el giro de la organización. El cambio tendrá como rumbo la retroalimentación en sus amenazas y oportunidades que provienen de su enfoque, implementando lo siguiente:

- Compartir las experiencias continuas
- Decisión hacia el cambio
- Introducción a nuevas tecnologías

Para empezar con un cambio significativo se debe tener una conducta responsable donde todos los integrantes acepten con responsabilidad sus tareas, tener autonomía donde indica a los trabajadores tener iniciativa, obteniendo un apoyo recíproco, con interacción social

responsable y comunicación intergrupal.

Se proponen de manera esquemática, posibles marcos conceptuales sobre la influencia que produce el directivo hacia el capital humano, estructurados sobre los conceptos de introspección, unión, participación y *coal* (corazón y alma) para los directivos, implementando el liderazgo transformador.

**Introspección:** realizar una autoevaluación personal para conocerse a sí mismo, saber de qué es capaz cada persona, conocer sus virtudes, habilidades, conocimientos, aptitudes a desarrollar para ser implementados en la organización.

**Unión:** ya cuando se reconocieron se unen las personas para trabajar en equipo y en equilibrio a los objetivos de la organización, logrando el éxito deseado

**Participación:** darles el voto de confianza a todos los integrantes para implementar su participación en la toma de decisiones, claramente delimitadas en algunos aspectos.

**Coal (corazón y alma):** concientizar al capital humano a trabajar con el corazón y el alma para entregarse por completo a la organización, tomando en cuenta que todos estamos inertes para lograr las metas establecidas

**El liderazgo transformador:** Los logros de trabajo son de gente comprometida, la interdependencia a través de “participaciones comunes” en el propósito de la organización conduce a relaciones de confianza y respeto. El enfoque en la administración en equipo, donde se potencia el interés por la producción y por el ser humano.

La ampliación de la comunicación que hay día a día se refleja con la tecnología, incluyendo los canales nuevos de comunicar como: whatsapp, facebook, twitter y correos electrónicos; claro estos canales se pueden implementar en organizaciones como la escuela.

Mantener un control del estado anímico con el dominio de las propias emociones en el trato con colegas o subordinados.

Para terminar, el factor humano estará organizado en un equipo sólido de talento humano liderado por un grupo de dirigentes seleccionados, con el fin de promover una cultura organizacional calificada, con sentido de compromiso y pertenencia hacia la empresa para adquirir la capacidad de liderar los diferentes procesos que llevarán a la empresa a alcanzar los niveles propuestos. Mantener una empresa afianzada con la ética, valores y el emprendimiento personal y profesional.

La influencia que produce el directivo hacia el capital humano gesta una crisis en la expansión de la conformidad racional; relación entre directivos y subordinados, capacidad de apreciar las aptitudes que permitan responder a sus retos como un elemento catalizador que debe impregnar la totalidad del quehacer administrativo. Reconocer y aceptar la diversidad de los individuos, géneros, culturas, desarrollando capacidades de comunicar, compartir y cooperar entre todos; buscando virtudes como la coherencia para determinar participación con todos los integrantes. Cuando se estimula a que participen libremente y contribuyan con esfuerzo común serán valiosos para obtener una sociedad organizacional más amplia y compleja.

Al final se verá reflejado en las actividades cotidianas de las organizaciones, así como entre directivos y subalternos, sabiendo que es una corresponsabilidad en un tema de supervivencia, esto es como el calentamiento global, pero en el desarrollo laboral; mejorando así la vida en torno a la influencia positiva en ella.

En las tres diferentes organizaciones se observó lo siguiente después de la propuesta.

Se encontró que el señor Norberto, director de *Tecno-Mecánica*, acepta la necesidad de un Administrador para tener un mejor proceso administrativo, enfatiza la importancia hacia el capital humano motivado, les da la libertad de expresarse sin miedos, acepta tener impulsos explosivos, los cuales trata de sobrellevar y trabajar en ellos. El capital humano está más contento porque escuchan sus opiniones, los motivan, ambos quieren seguir en el mercado, tienen ganas de seguir creciendo; aun así les falta mucho por hacer.

En *Master-Host*, dirigido por el señor José Manuel, se encuentra en verdaderas dificultades; los problemas que enfrenta este taller son de preocuparse si no se controlan los sentimientos

y no hay voz de mando podría llegar a declinar. No se muestra apoyo por parte de los subordinados, el director es muy dócil con ellos; sería una verdadera pena que este taller se pierda ya que es un negocio muy rentable.

El equipo de la escuela secundaria técnica y su director Aurelio Salazar se encuentran trabajando de manera satisfactoria. Al realizar un análisis FODA el directivo mostró una gran sencillez en aceptar algunos de sus errores, los cuales está trabajando. Es notable el cambio, pues acepta la crítica de los subordinados. Los paradigmas de mala comunicación han quedado atrás con la implementación de los medios tecnológicos, siendo una herramienta de gran ayuda; la información ya es veraz y oportuna.

## BIBLIOGRAFIA

1. Acevedo Alejandro (2010). *Aprender jugando 1*. México: Editorial Limusa
2. Cruz Camilo (2011). *La vaca*. Estados Unidos: Editorial Taller del Éxito
3. Morris Charles G. y Maisto Albert A. (2005). *Psicología*. México: Editorial Pretince Hall. Decima Edición.
4. Chiavenato Idalberto (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogota: Editorial Mac GrawHill
5. Goleman Daniel (2007). *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Editorial Zeta, B.
6. Ramírez David Noel y Cabello Marco A. (1997). *Empresas competitivas. Una estrategia de cambio para el éxito*. México: Editorial McGraw Hill.
7. Hamton David R. (2003). *Administración 3ª Edición*. México: Editorial McGrawhill.
8. De Van Carlos (2009). *Libro habilidades de la comunicación*. Buenos aires: Editorial Dehofstadt
9. Wringht Dorw in Cart y Zander Alvin (1987). *Dinámicas de grupos*. México: Editorial Trillas
10. Aparicio Arturo y Fernández Mariana (2002). *Psicología Industrial*. México: El Manual Moderno
11. Franklin Benjamín (2007). *Auditoria administrativa. Gestión estratégica del cambio 2ª edición*. México: Pearson Educación
12. Koontz Harold y Wehrich Heinz (2004). *Administración una perspectiva global*. México: Editorial Mc Graw Hill
13. Stoner James, Freeman Edward y Gilbert Daniel (1996). *Administración 6ª Edición*. México: Editorial Person Educación
14. Castañeda Luis (2007). *Sueño de un gerente con Dios*. México: Editorial Poder
15. Rosenberg Marshall B. (2011). *Comunicación no Violenta Un Lenguaje de Vida*. Buenos aires: Editores Gran Aldea
16. Melinkoff V. Ramón (1990). *Los Procesos Administrativos*. Caracas. Editorial Panapo, CA

17. Ponce Gustavo (2010). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Hamton
18. Covey Stephen R. (2004). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Buenos Aires: Paidós
19. Rubio Víctor M. y Hernández Jorge (1995). *Guía Práctica de Auditoría Administrativa 4a. Edición*. México: Editorial Pac
20. Weber Max (1992). *Economía y Sociedad*. México: Editorial Fondo de cultura económica

## ANEXOS

### GLOSARIO

**Primigenia:** Que es primitivo, originario o primero en el tiempo.

**Coacción:** Fuerza o violencia física o psíquica que se ejerce sobre una persona para obligarla a decir o hacer algo contra su voluntad.

**Antagónicos:** Se caracteriza por su antagonismo con otra persona, opinión o idea.

**Acicate:** Estímulo positivo que mueve a una persona a realizar una acción o a actuar de determinada manera.

**Proactiva:** Es una actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto.

**Permeable:** Que es propio de la persona que es dada a comprender y aceptar ideas o comportamientos de otros.

**Explicitas:** Se aplica a la persona que expresa algo o se expresa de forma clara, sin ambigüedades o rodeos

**Implícitas:** Que se entiende incluido en una cosa, aunque no se diga o se explique

**Sinergia:** Procede de un vocablo griego que significa “cooperación”. El concepto es utilizado para nombrar a la acción de dos o más causas que generan un efecto superior al que se conseguiría con la suma de los efectos individuales.

**Atópia:** Carácter hereditario de una persona que presenta reacciones alérgicas con una frecuencia anormalmente elevada.

CUESTIONARIOS  
TESIS INFLUENCIA QUE PRODUCE EL DIRECTIVO HACIA EL CAPITAL  
HUMANO  
COMUNICACIÓN

1. La comunicación dentro de esta organización es:  
a) Buena                  b) Mala                  c) Regular
2. La comunicación dentro de esta organización es:  
a) Interpersonal          b) Organizacional
3. Dentro de esta organización la comunicación se utiliza por medio de:  
a) Director-Empleado                                  c) Empleada- Empleada
4. En esta organización la comunicación está cifrada en elementos tales como:  
a) Información          b) Motivación                  c) Control
5. ¿Dentro de esta organización se verifica que haya sido entendida la comunicación?  
a) Sí                  b) No
6. ¿Por que método se verifica la comprensión de la información transmitida en esta organización?  
a) Retroalimentación    b) Escuchar con atención  
c) Confidencialidad    d) Formalidad
7. ¿Se conocen las barreras que obstaculizan la comunicación dentro de la organización?  
a) Sí                  b) No
8. Dentro de esta organización, la comunicación fluye de manera:  
a) Ascendente          b) Descendente          c) Diagonal    d) Lateral          e)  
Multidireccional?
9. ¿Se controla la información que se maneja como rumor dentro de la organización?  
a) Sí                  b) No
10. ¿Qué clase de comunicación predomina en la organización?  
a) Diálogo                  b) Discusión                  c) Indiferencias                  d) Malentendidos
11. ¿Qué clase de comunicación propicia mayor dificultad dentro de esta organización?  
a) Verbal          b) Escrita          c) A través de quipos



## VALORES

1. ¿Qué papel juegan los valores dentro de esta organización?  
a) Importantes      b) No importantes      c) No se implementan
2. ¿Conoce la misión y visión de esta organización?  
a) Sí      b) No
3. ¿Qué tipo de valores se identifican dentro de esta organización? (Selecciona más de una).  
 Respeto       Libertad       Justicia  
 Responsabilidad  
 Honestidad       Pertenencia       Lealtad       Humildad  
 Sinceridad       Tolerancia       Solidaridad       Amistad
4. ¿Cómo se fomenta el reconocimiento de los valores dentro de esta organización?  
a) Significación      b) Universalidad      c) Reciprocidad      d) Publicidad
5. ¿Qué relación existe entre los valores y el código de ética dentro de la organización?  
a) Van de la mano      b) Son diferentes      c) No se toman en cuenta
6. ¿Qué medios se utilizan para comunicar los valores a toda la organización?  
a) Trípticos      b) Folletos      c) Circulares      d) Ninguno
7. ¿Cómo se alinean los valores con las prácticas y la conducta dentro de esta organización?  
a) Fácil      b) Difícil      c) Muy difícil
8. ¿Son los valores un vehículo para impulsar el desempeño dentro de la organización?  
a) Sí      b) No      c) A veces
9. ¿Son los valores el fundamento de la calidad de vida de la organización?  
a) Sí      b) No

## ÉTICA

1. ¿La ética define lo que es correcto, o equivocado, para una persona o grupo dentro de esta organización?  
a) Cierto                      b) Falso
2. ¿Se considera la ética dentro de la esta organización?  
a) Nunca    b) Casi nunca              c) A veces    d) Siempre    e) Con frecuencia
3. ¿Dónde están consignados los fundamentos éticos de esta organización?  
a) Código moral              b) Código de ética    c) Código de conducta
4. ¿En quién recae la responsabilidad de preservar la ética dentro de la organización?  
a) Directivo                  b) Compañeros
5. ¿Se han definido programas para mejorar el comportamiento ético dentro de la organización?  
a) Nunca    b) Casi nunca              c) A veces    d) Siempre    e) Con frecuencia
6. ¿En la toma de decisiones éticas se considera la opinión de los empleados de esta organización?  
a) Sí              b) No
7. ¿Qué procedimiento se sigue para la toma de decisiones éticas?  
a) Definir el asunto a resolver                      b) Define la estrategia para presentar la decisión  
c) Se implementa la decisión
8. ¿Cómo influye la ética en el comportamiento de esta organización?  
a) Alta              b) Excesivo    c) Moderado              d) Bajo
9. ¿Cómo se relaciona la ética con la cultura organizacional?  
a) Optimo    b) Bueno              c) Regular              d) Débil
10. ¿De qué manera influye la ética en la imagen de la organización?  
a) Excepcional              b) Bueno              c) Regular              d) Promedio    e) Deficiente

## MOTIVACIÓN

1. ¿Es la motivación una prioridad para esta organización?  
a) Si                      b) No
2. ¿Cómo lo tratan dentro de esta organización?  
a) Bien                  b) Mal                  c) Indiferente      d) Muy bien      e) Muy mal
3. El proceso de motivación es considerado para:  
a) Individuos              b) Grupos              c) Equipos              d) Directivos
4. ¿Está vinculada la motivación con las necesidades del personal de esta organización?  
a) Logro                      b) Poder                  c) Filiación
5. ¿Se utiliza algún tipo de reforzamiento para motivar un tipo de comportamiento de la organización?  
a) Positivo                  b) Negativo              c) Extinción              d) Castigo
6. ¿Qué modelo de motivación se emplea dentro de esta organización?  
a) Necesidades              b) Conducta              c) Recompensa
7. ¿Las iniciativas para elevar la motivación del personal de esta organización incluyen:  
a) Ampliación del trabajo (incrementar el número de tareas)  
b) Enriquecimiento del trabajo (aumento de la responsabilidad y autonomía en el trabajo)  
c) Recompensas monetarias
8. ¿Entre los factores motivadores de esta organización se encuentran:  
a) Semana de trabajo comprimida  
b) Horarios de trabajo flexible  
c) Trabajo compartido
9. ¿Esta organización dispone de programas de motivación?  
a) Sí                      b) No                      c) A veces
10. La forma de recompensar al personal de esta organización, para motivarlo, considera aspectos tales como:  
a) Compartir información  
b) Conceder facultades de decisión al personal  
c) Celebrar los logros  
d) Capacitar continuamente al personal
11. ¿De qué manera repercute la motivación al personal de esta organización?  
a) Excepcional              b) Bueno                  c) Regular                  d) Promedio                  e) Deficiente

## DIRECCIÓN

1. ¿Conoce usted el organigrama de esta organización?  
a) Sí                    b) No
2. ¿Sabe quién es su jefe inmediato dentro de esta organización?  
a) Sí                    b) No
3. La orientación al logro de los objetivos de esta organización se atribuye a:  
a) La visión  
b) La misión  
c) Objetivos  
d) Políticas  
e) Estrategias  
f) Procesos
4. ¿La dirección de esta organización cumple con el propósito de integrarla en un contexto competitivo?  
a) A veces    b) Nunca            c) Casi nunca            d) Con frecuencia    e) Siempre
5. ¿Qué tipo de dirección existe dentro de esta organización?  
a) Autócrata            b) Democrático            c) Paternalista            d) Burocrático
6. ¿La dirección de esta organización cuenta con habilidades y competencias?  
a) Sí                    b) No
7. Selecciona una o más cualidades del directivo de esta organización:  
\_\_ Empatía            \_\_ Pericia            \_\_ Visión de largo plazo  
\_\_ Capacidad de “hacer que las cosas ocurran”    \_\_ Capacidad de formar un gran equipo de trabajo
8. ¿De acuerdo a la pregunta anterior, ¿cómo consideras que lleva a cabo esas cualidades el directivo de esta organización??  
a) Bien            b) Mal            c) Poco            d) Muy bien    e) Muy mal
9. Selecciona una o más competencias gerenciales de esta organización:  
\_\_ Manejo de recursos humanos    \_\_ Gestión de tiempo    \_\_ Capacidad de análisis    \_\_ Trabajo en equipo  
\_\_ Capacidad de negociación            \_\_ Gestión de proyectos            \_\_ Toma de decisiones
10. ¿De acuerdo a la pregunta anterior, ¿cómo consideras que lleva a cabo las competencias gerenciales el directivo de esta organización?  
a) Bien            b) Mal            c) Poco            d) Muy bien    e) Muy mal

## LIDERAZGO

1. ¿A quién consideras líder de esta organización?  
a) Directivo                      b) Otro
2. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce esta organización?  
a) Participativo                  b) Conductual                  c) Contingencia                  d) Camino-Meta
3. ¿Están definidos los elementos clave del liderazgo dentro de esta organización?  
a) Influencia                      b) Interrelación                  c) Personas                      d) Objetivos
4. Marca una o varias características del líder de esta organización:  
a) Empuje  
b) Motivación  
c) Seguridad en sí mismo  
d) Confianza  
e) Conocimiento  
f) Inteligencia
5. ¿Se conocen las dimensiones de la personalidad del líder de esta organización?  
a) Emoción (deseo manifiesto de hacerse cargo de la situación de ser líder)  
b) Empatía (trato cálido, amigable y sociable)  
c) Ajuste (autocontrol, tranquilidad, resistencia a las presiones)  
d) Escrupulo (trabajo arduo, orientado al logro, responsabilidad y credibilidad)  
e) Apertura (disposición a cambiar y buscar cosas nuevas)
6. ¿Cuáles son las fuentes del poder del liderazgo de esta organización?  
a) Por posición                  b) Personal                      c) Otros
7. El ejercicio del poder del liderazgo en esta organización es:  
a) Legítimo  
b) De referencia  
c) De recompensa  
d) Experto
8. Existen vertientes de liderazgo en esta organización, tales como:  
a) De supervisión                  b) Participativo                  c) De equipo
9. Se considera la conducta del líder en cuanto a:  
a) Apoyo                  b) Participación                  c) Instrumental                  d) Orientación a logros

10. ¿Se emplea un modelo de liderazgo basado en el cambio?
- a) Carismático
  - b) Estratégico
  - c) Cultural
  - d) Interactivo
  - e) De servicio
  - f) De apoyo

## INTELIGENCIA EMOCIONAL

1. Dentro de esta organización se tiene un perfil claro de lo que representan las emociones para el desempeño del personal.  
a) Sí                      b) No
2. Encierra en un círculo una o más emociones básicas que se experimentan en las relaciones laborales de esta organización?  
a) Ira                      b) Tristeza                      c) Temor                      d) Placer                      e) Amor  
f) Sorpresa                      g) Disgusto                      h) Vergüenza                      i) Alegría                      j) Gusto
3. Conocer la inteligencia emocional se traduce en ventajas para el personal de esta organización, tales como:  
a) Aprender a reconocer y valorar las emociones propias y ajenas  
b) Aplicar eficazmente la información y energía de las emociones  
c) Manejar y expresar los sentimientos adecuadamente  
d) Desarrollar capacidades emocionales para sentirse satisfecho  
e) Dominar hábitos mentales que favorecen la creatividad y productividad
4. ¿Se analiza la inteligencia emocional dentro de esta organización?  
a) Conocimiento emocional  
b) Aptitud emocional  
c) Profundidad emocional
5. ¿El conocimiento emocional permite a las personas de esta organización identificar su potencial y propósito?  
a) Poco                      b) Bastante                      c) Nada                      d) Notable                      e) Mucha
6. Este conocimiento se canaliza a través de:  
a) Retroinformación emocional  
b) Valorar las cosas  
c) Manejar los impulsos emocionales  
d) Auto motivación  
e) Responsabilizarse de las emociones  
f) Honestidad emocional
7. ¿Cómo contribuye el conocimiento de la inteligencia emocional al trabajo en equipo dentro de esta organización?  
a) Óptimo                      b) Bueno                      c) Regular                      d) Débil
8. Cuando no se maneja la inteligencia emocional, ¿cómo son los conflictos dentro de esta organización?  
a) Poco difíciles                      b) Muy difíciles                      c) Exageradamente difícil
9. ¿Qué ventajas representa para la organización capitalizar el manejo de la inteligencia emocional?  
a) Óptimo                      b) Bueno                      c) Regular                      d) Débil

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. ¿Se aplica la evaluación de desempeño en la organización?  
a) Sí            b) No            c) A veces
  
2. En la evaluación de esta organización se consideran elementos tales como:  
a) Desempeño individual  
b) Evaluación conforme a estándares individuales y grupales  
c) Retroalimentación del empleado
  
3. ¿Se han determinado las ventajas que reporta la evaluación del desempeño de esta organización?  
a) Mejora el desempeño  
b) Formas de compensación  
c) Determinación de necesidades de capacitación y desarrollo  
d) Corrección de factores relacionados con el análisis y descripción de puestos
  
4. Para que las entrevistas de evaluación del desempeño sean eficaces dentro de esta organización se vigila que:  
a) Destaquen lo positivo  
b) Se realicen en un ambiente de cordialidad  
c) Se lleven a cabo cuando se necesitan  
d) Identifiquen los aspectos que pueden mejorar el desempeño  
e) Sean una forma de brindar apoyo
  
5. Se evalúa el desempeño de esta organización a través de métodos como:  
a) Ensayos escritos  
b) Escalas de calificación grafica  
c) Escalas de calificación apoyadas en el comportamiento  
d) Autoevaluaciones  
e) Ninguna
  
6. Los ensayos críticos de la organización incluyen aspectos como:  
a) Fortaleza y debilidades  
b) Desempeño pasado y potencial  
c) Criterios de mejora
  
7. ¿Dentro de esta organización hay políticas de calidad en el desempeño laboral?  
a) Sí            b) No
  
8. ¿Las comparaciones multipersonales permiten una adecuada comparación del desempeño en esta organización?  
a) Sí            b) No            c) Jamás
  
9. ¿Qué ventaja representa para la organización una evaluación de desempeño?  
a) Bueno      b) Malo          c) Nulo                      d) Muy bueno



10. ¿Es la evaluación del desempeño una herramienta eficaz para mejorar el rendimiento de la organización?
- a) Sí            b) No            c) A veces    d) Regular

## GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

1. ¿En esta organización se trabaja por?  
a) Grupo de trabajo      b) Equipo de trabajo      c) Trabajo individual
2. ¿Se apoya a los grupos y equipos de trabajo para incrementar la eficacia dentro de la organización?  
a) Sí      b) No      c) A veces      d) Nunca
3. ¿Qué criterios se consideran para integrar a un grupo o equipo a esta organización?  
a) Ninguno      b) Solo se realizan      c) Como salgan
4. ¿Qué tipo de equipos de trabajo se crea dentro de esta organización?  
a) Equipo de solución de problemas  
b) Equipos multidisciplinarios  
c) Equipo de trabajo auto dirigidos  
d) Ninguno
5. ¿Cómo se relacionan los equipos de trabajo dentro de la organización?  
a) Bien      b) Mal      c) Regular      d) Nulo
6. Los grupos informales que se crean dentro de esta organización son de:  
a) Amigos  
b) Interés  
c) Trabajo  
d) Otros
7. ¿Se han creado equipos para atender proyectos dentro de la organización?  
a) Sí      b) No      c) A veces
8. ¿Cómo se resuelven los conflictos en los grupos y equipos de esta organización?  
a) Por medio de la comunicación      b) Haciendo conciencia  
c) Intervención del directivo      d) No se resuelven
9. ¿Se definen las causas de los conflictos de trabajo en esta organización?  
a) A veces      b) Nunca      c) Casi nunca      d) Con frecuencia      e) Siempre
10. ¿Conoces los roles y propósitos de un equipo o grupo de trabajo de esta organización?  
a) Sí      b) No

## SABEMOS ESCUCHAR

5= Totalmente cierto

4= Cierto

3= Puede ser

2= Falso

1= Totalmente falso

	5	4	3	2	1
1. Me gusta escuchar cuando alguien está hablando					
2. Acostumbro animar a los demás para que hablen					
3. Trato de escuchar aunque no me caiga bien la persona que está hablando					
4. Escucho con la misma atención si el que habla es hombre o mujer, joven o viejo.					
5. Escucho con la misma o parecida atención si el que habla es mi amigo, mi conocido o si es desconocido					
6. Dejo de hacer lo que estaba haciendo cuando te hablo					
7. Miro a la persona con la que estoy hablando					
8. Me concentro en lo que estoy oyendo, ignorando las distintas reacciones que ocurren a mi alrededor					
9. Sonrío o demuestro que estoy de acuerdo con lo que dicen. Animo a la persona que está hablando					
10. Pienso en lo que la otra persona me está diciendo					
11. Trato de comprender lo que me dicen					
12. Trato de escudriñar por qué lo dicen					
13. Dejo terminar de hablar a quien toma la palabra, sin interrumpir					
14. Cuando alguien que está hablando duda en decir algo, lo animo para que siga adelante					
15. Trato de hacer un resumen de lo que me dijeron y pregunto si fue eso lo que realmente quisieron comunicar					
16. Me abstengo de juzgar prematuramente las ideas hasta que hayan terminado de exponerlas					
17. Sé escuchar a mi interlocutor sin dejarme determinar demasiado por su forma de hablar, su voz, su vocabulario, sus gestos o su apariencia física					
18. Escucho aunque pueda anticipar lo que va a decir					
19. Hago preguntas para ayudar al otro a explicarse mejor					
20. Pido, en caso necesario, que el otro explique en qué sentido está usando tal o cual palabra					