

5  
2eg.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**RECURSOS HUMANOS.**

**"PROPUESTA DE UN MODELO DE LIDERAZGO EN EL  
DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS PARA  
COADYUVAR A LA DISMINUCION DE LA CARTERA  
VENCIDA EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA  
DE ACERO INOXIDABLE".**

**TRABAJO DE SEMINARIO**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

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

**SARA HILDA ALVAREZ BELAUNZARAN**

**ASESOR: L.A. EVA LILIA TORRES REYES**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.**

**1998**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

262611



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVANZADA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES - CUAUTITLÁN



Departamento de  
Exámenes Profesionales

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
PRESENTE.

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

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

Recursos Humanos. "Propuesta de un modelo de liderazgo en el  
Departamento de Crédito y Cobranzas, para coadyuvar a la  
disminución de la cartera vencida en una empresa Comercializadora  
de Acero Inoxidable".

que presenta La pasante: Sara Hilda Alvarez Belaunzarán  
con número de cuenta: 7906824-4 para obtener el Título de:  
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 25 de Marzo de 19 98

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>III</u>	<u>L.A. Eva Lilia Torres Reyes</u>	
<u>II</u>	<u>L.A. María Teresa Muñoz García</u>	
<u>IV</u>	<u>M.A. José Vili Martínez González</u>	

## AGRADECIMIENTOS.

La elaboración de este trabajo no habría sido posible sin la ayuda que me han brindado.

A ti Dios, Que todos los días te percibo a mi lado y a quien considero mi verdadero amigo.

A mis hermanos, que me apoyaron incondicionalmente y que sin su ayuda sería muy difícil su realización

A la L.A. Eva Lilia Torres. por su disposición y apoyo en la asesoría de este trabajo.

A mis amigos que al facilitarme herramientas, hicieron posible la terminación de este trabajo y muy particularmente a José Alfredo Mondragón.

A todos con mucho cariño ¡Muchas gracias!

## DEDICATORIA.

A mis padres:

A ti Mamá: por tu gran cariño y porque a muy temprana edad pusiste en mis manos escritos que me impulsaron a luchar.

A ti Papá: por ser mi amigo y por creer en mi.

Ustedes que siempre buscaron lo mejor para mi y que son los pilares de mi vida ya que con su ejemplo, tenacidad, y buenos consejos, me han alimentado de grandes valores que me han servido para que con firmeza siga adelante.

A mis hijas que son el motivo que me alienta a seguir creciendo y a quienes debo mi mayor felicidad.

A mis profesores que dedican su vida a formar personas preparadas beneficiando a nuestro país.

A nuestra. "Universidad Nacional Autónoma de México" por existir dejando huella en el país, al dar frutos y seguir sembrando.

## INDICE

	<b>Pagina</b>
<b>Planteamiento del Problema</b>	1
<b>Objetivo General</b>	4
<b>Introducción</b>	5
<b>CAPITULO I Liderazgo</b>	
1.1 Definición de Liderazgo	8
1.2 Que es un Líder?	9
1.3 Teorias de Liderazgo	10
Teoria X	
Teoria Y	
Teoria Z	11
1.4 Estilos de Liderazgo	
Autocrata	
Democrata	
"Laissez Faire"	12
1.5 Características del Líder	
1.6 Diferencia entre Líder y Jefe	13
1.7 Definición y generalidades de la Capacitación para el liderazgo.	17

## **CAPITULO II Equipos de Trabajo**

2.1	Definición de Equipo de Trabajo.	24
2.2	Importancia del Equipo de Trabajo	
2.3	Clases de Grupos	26
2.3.1	Grupos de Aprendizaje	
2.3.2	Grupos de Acción	27
2.4	Tipos de Grupos en las Organizaciones	28
2.4.1	Formal	
2.4.2	Informal	29
2.5	Características de un Equipo de Trabajo	30
2.6	Propiedades Comunes de los Grupos	34
2.7	Sugerencias para lograr un consenso	38
2.8	Ventajas y Desventajas de Trabajar en Equipo.	39

## **CAPITULO III Comunicación**

3.1	Definición y generalidades de la Comunicación	43
3.2	La Comunicación un Medio Eficaz para el Liderazgo	44
3.3	Implicaciones para la Comunicación de acuerdo a los tres enfoques sobre el estudio del Liderazgo	45
3.4	Modelo de Tannenbaum y Schmiat	47
3.5	Modelo de Contingencia de Fiedler	50
3.6	Teoría del Ciclo Vital	51

## **CAPITULO IV Generalidades de las funciones del departamento de Crédito y Cobranzas.**

4.1	Funciones de los integrantes del Departamento de Crédito y Cobranzas.	52
4.2	Definiciones.	55
4.3	Objetivos del Comité de Crédito	
4.4	Integrantes del Comité de Crédito.	56
4.5	Políticas de Crédito de la empresa.	

## **CAPITULO V Caso Práctico**

5.1	Antecedentes de Liderazgo en una Empresa Comercializadora de Acero Inoxidable.	58
5.2	Diagnóstico	63
5.3	Propuestas.	64
	5.3.1 Propuesta "A"	
	5.3.2 Propuesta "B"	67
5.4	Beneficios ante el Cambio de Actitudes	68
	Conclusiones	71
	Bibliografía	73



## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Diversos grupos sociales, culturales, económicos, religiosos, etc., se han desintegrado o no han llegado a los objetivos esperados debido a una gran desunión, ya que cada miembro del grupo tiene intereses diferentes al resto de los integrantes debido a la falta de una motivación adecuada, inyectada por un líder, esto lleva al grupo a trabajar aisladamente, sin saber para que hace las funciones que está realizando y cuáles son los objetivos que se persiguen.

Todo lo anterior provoca que muchos integrantes deserten y que el grupo vaya decayendo o que al perseguir intereses particulares hagan a un lado los objetivos generales, pues los integrantes del grupo al no saber lo que se espera de ellos se sienten inseguros y desconfiados ya que desconocen como se les está midiendo y el alcance de sus funciones.

Tampoco tienen intenciones de apoyar a los otros integrantes del grupo ante cualquier problema de trabajo que se les presente.

Una muestra muy clara de esto es nuestro país, ya que si realmente fuéramos unidos, todos nos ayudaríamos, reconociendo que estamos en el mismo barco y que si se hunde nos hundimos todos, no habría necesidad de violencia ni de rumores porque todo sería muy claro y estaríamos muy motivados al tener la seguridad de que todo lo que ganemos y todo lo que nos empeñemos para ayudar a nuestro país será para nuestro propio beneficio.

Desde el punto de vista organizacional, es importante considerar que las nuevas tendencias como son: la organización basada en equipos de trabajo, la reingeniería y la eliminación de mandos medios están haciendo que los modelos tradicionales se estén encontrando con problemas y es necesario determinar la forma en que se

debe cambiar la estructura de la organización y los procesos de la empresa para poder afrontar los cambios a estas nuevas tendencias.

Ahora el medio para responder a los cambios económicos de éstos tiempos no es el centralizar o descentralizar a las empresas dependiendo de que si hay recesión o expansión económica, ahora las empresas eliminan niveles completos de gerencia media, erradican posiciones staff ampliando el alcance del control de la gerencia, las empresas se van enfocando de una perspectiva de funciones verticales a procesos de negocios horizontales.

Las anteriores tendencias fomentaban la especialización para la realización de tareas administrativas, la toma de decisiones por niveles de organización y la información por áreas de responsabilidad, la burocracia va desligada de las condiciones competitivas.

Las nuevas reglas del juego son las del mercado en todo el mundo, vivimos en un mundo de rápida transformación, de intereses múltiples, de alianzas estratégicas y con una perspectiva global.

Quién se mantenga a la vanguardia de la información, de la tecnología, quien sepa manejar las relaciones e interacciones entre individuos y grupos podrá ser un líder debido a que vivimos una sociedad más culta y compleja.

Ahora los líderes deben poseer las características de conducción y una congruencia, un buen líder que logre transmitir el entusiasmo para que se haga fuerte el grupo, interesándose en él y transformándolo en equipo que se enfoque al logro de los objetivos esperados.

También debemos considerar que anteriormente el tener éxito en el trabajo era más fácil, solo bastaba con entrar a una organización y hacer bien el trabajo para obtener beneficios, eso ya está quedando atrás, pues ahora existe mucha competencia

entre las industrias y se reducen eliminando niveles de administración completos y muchos trabajadores, el trabajo que queda se lo asignan a los que permanecen en la organización y si no rinden no dudan en sustituirlos, esto se debe a la tendencia de trabajar aisladamente sin pensar en las ventajas de trabajar como equipo, es mejor tener aliados porque si tú solo tienes un error no es difícil que te excluyan.

La solución es trabajar en equipo para no llevar todo el peso de los riesgos de fracasar puesto que cada vez estos son mayores, ya que siempre será mejor no sólo considerar opiniones propias sino también las de otras personas para poder tomar mejores decisiones y organizarse.

Esto lo logrará un líder mediante una buena comunicación, un sincero interés y un verdadero compromiso lo cual le será fácil si existe empatía, misma que permitirá desarrollar un trabajo eficiente y efectivo, pero en equipo; por lo que:

¿Un buen liderazgo puede contribuir a que el departamento de Crédito y Cobranzas logre disminuir su cartera vencida. ?

## **OBJETIVO GENERAL**

Establecer un modelo de liderazgo en el departamento de crédito y cobranzas para facilitar las funciones de los integrantes por medio de un equipo de trabajo.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desarrollar un liderazgo que logre la eficiencia de las funciones
- Lograr un ambiente agradable en el departamento
- Establecer entre los miembros del grupo de trabajo una adecuada comunicación
- Conseguir que todos los miembros sientan suyos los objetivos del departamento
- Facilitar el trabajo con la participación incondicional de los miembros del equipo
- Satisfacer las necesidades individuales de los miembros del equipo encaminándolas al objetivo del departamento

## INTRODUCCIÓN.

La idea de dedicar este trabajo al liderazgo surgió porque al observar el como algunas personas conseguían hacer que las siguieran en cualquier actividad que realizaban, siempre me inquietó el conocer que habilidades tendrían para lograr con mucha facilidad que las otras personas se motivaran, observé también, su determinación para conseguir lo que se proponían sin desistir, buscaban como fuera el lograr sus ideales sin considerar el hubiera o el fracaso, cualquier tropiezo les servía para que sintieran sus pasos más firmes, ésta reacción la he confirmado cuando he querido hacer algo y estoy determinada a lograrlo, la gente que se encuentra a mi alrededor al ver que lo hago con un verdadero deseo de lograrlo y con perseverancia, trata de seguir el ejemplo.

Por estas causas el desarrollo de este trabajo fue iniciado en el primer capítulo con el liderazgo, mencionando algunas definiciones que nos servirán de pauta para saber de que estamos hablando, también consideré necesario el incluir algunas teorías y estilos de liderazgo, en éste mismo capítulo, se aprecian las características de un líder y el porque la diferencia entre jefe y líder, en donde nos orienta a seguir algunos pasos para nuestro cambio de actitud.

Se inició con el liderazgo porque es la fuerza que logrará la integración de un equipo de trabajo.

En el segundo capítulo se describe al equipo de trabajo con el cual se logrará la sinergia, en donde mencionaremos algunas clases y tipos de grupos para así poder clasificar en que categoría se encuentra nuestro grupo, así como tiene ventajas el trabajo en equipo, también puede tener desventajas si no se manejan con un liderazgo adecuado.

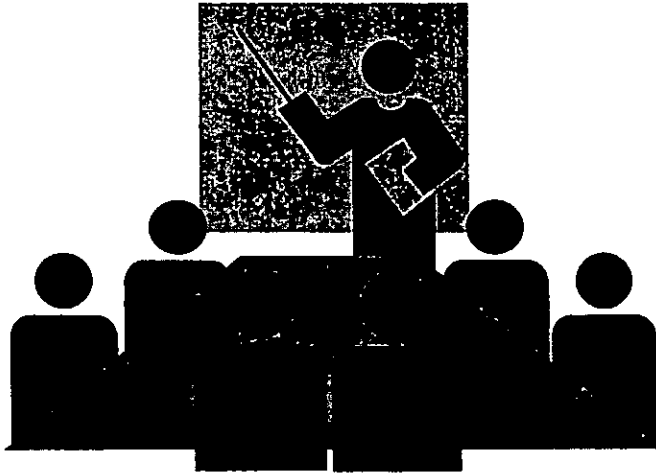
En el capítulo tres, hablaremos del vínculo entre jefe y subordinados que es un factor muy importante, la comunicación a la cual se le otorgó un capítulo específico

por ser el medio a través del cual el líder transmite mensajes a sus seguidores y logra con ello la motivación; también se escriben algunos modelos y teorías de comunicación.

En el capítulo cuatro, se mencionarán las funciones del departamento de crédito y cobranzas que es el área tratada en el caso práctico.

En el capítulo cinco, se desarrollará un caso práctico en el que se analizará el tipo de liderazgo que se ejerce diagnosticando si es el adecuado o no, posteriormente detectaremos las necesidades y plantearemos una propuesta para mejorar el liderazgo en caso de que así lo requiera para que permita el trabajo en equipo en una comercializadora de acero, también se describirán las funciones y algunos reglamentos propios del departamento, buscando con el desarrollo de éste trabajo coadyuvar a la disminución de la cartera vencida.

# CAPITULO 1 LIDERAZGO.



## 1.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO .

Es el "proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo".<sup>1</sup>

"STEPHEN P. ROBBINS define al liderazgo como la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcancen metas" otro individuo o grupo" .....<sup>2</sup>

JAIME SERRA PUCHE "Es una función natural de la sociedad que es necesario promover; dar instrumentos a las personas, enseñar a pensar , delegar corresponsabilidad y no reprimir".....<sup>3</sup>

Existen muchas definiciones de liderazgo tratando de interpretar lo que es, se concluye que el liderazgo puede ser cualquier tarea que se presente, debido a que según los conocimientos y habilidades de cada integrante, irán tomando el liderazgo, pero quien va dando la dirección a seguir es la tarea.

Al mencionar al liderazgo estamos pensando en una persona que su capacidad y habilidades, influye en las otras personas a que lo sigan, esta persona puede ir variando de acuerdo a la tarea que se desempeñe. a la cual se entregará cumpliendo con el compromiso, con una comunicación abierta, sacando provecho de los conflictos y con un gran interés por la gente.

Desde un punto de vista particular el liderazgo es la acción que logra que las cosas se realicen.

---

<sup>1</sup>James A.F.Stoner.Administración sexta edición.1996 p.p. 514.

<sup>2</sup> Stephen P. Robbins.sexta edición.Edit. Prentice-Hall p.p. 381

<sup>3</sup> Casares Arrangoiz David.Liderazgo. Fondo de Cultura Económica. primera edición 1994 p.p. 11



## 1.2 ¿QUE ES UN LÍDER?

Un líder puede ser el gerente de una compañía que dirige las actividades laborales de un equipo de trabajo, el influye en ellas, puede recompensar, corregir, tiene poder legítimo, de referencia y experto, y puede influir en las personas a medida que los seguidores vayan obteniendo experiencia y conocimientos, el líder puede ir perdiendo influencia debido a esta situación, el líder tiene que irse actualizando día a día.

### LÍDER DE EQUIPO DE TRABAJO

Es el miembro del equipo de trabajo que motiva a los otros miembros a trabajar en equipo, a que se comprometan a los objetivos del equipo, a que se apliquen sus conocimientos, a ser mejores, a que exista una buena comunicación cooperación y comprensión, a que se superen a dar soluciones rápidas y beneficiosas a los conflictos, a que participen en las decisiones para que las hagan suyas y todo encaminado a satisfacer los objetivos particulares de equipo.

### LÍDER

"Aquel que es capaz de influir en otros y que posee autoridad administrativa " .....<sup>4</sup>

El líder tiene una visión de lo que desea alcanzar, después prepara la misión para saber como y con que medios podrá lograr esa misión, con su confianza, entusiasmo y tenacidad contagia a los demás y a la vez es contagiado por ellos mismos, el líder tiene espíritu de servicio .

El líder puede ir perdiendo influencia a medida que sus seguidores vayan obteniendo experiencia y conocimientos, por esta razón el líder siempre tiene que ir

---

<sup>4</sup> Robbins Stephen P. Administración. Prentice-Hall.Hispanoamericana. cuarta edición p.p. 521

aprendiendo cosas nuevas día a día.

"Los líderes son personas respetadas y con suficiente influencia para que los demás los escuchen, para lograr el apoyo de los que tienen dudas y para construir puentes con otros grupos." .....<sup>5</sup>

### 1.3 TEORÍAS DEL LIDERAZGO .

#### TEORÍA X

Los supervisores suponen que el trabajador rechaza el trabajo por ser flojo, prefiere ser dirigido para no tener ninguna responsabilidad, prefiere sentirse seguro, tienen que estar vigilados obligados y castigados para que realicen su trabajo, en fin ve todo lo negativo en los trabajadores..

Es difícil generalizar el que todos los trabajadores tengan esta actitud hacia el trabajo, hay personas que con satisfacer sus necesidades de primer nivel se motivan a trabajar pero esto no sucede con los empleados de oficina y/o trabajadores con cierto nivel educativo.

#### TEORÍA Y.

Esta teoría supone que el trabajador se automotiva y que su potencial es desaprovechado por la industria de hoy, su esfuerzo físico o mental es tan natural como jugar o descansar, una vez que adquieren un compromiso de trabajo se sienten satisfechos al lograrlo, ellos mismos se autodirigen y se autocontrolan, no se niegan a las responsabilidades las buscan, poseen un alto grado de creatividad, imaginación e ingenio que son aprovechados mínimamente por la industria moderna., esta teoría encuentra puras características positivas en los trabajadores.

---

<sup>5</sup> Rees Fran. El Liderazgo en los grupos de trabajo. Panorama Editorial México 1995 p.p.43

## TEORÍA Z.

El hombre es básicamente un ser racional, abierto y controlado, por la razón; no es inherente ni bueno ni malo sino que está abierto a las cosas, es guiado por su intelecto; su modelo básico de interacción es la interdependencia.

Un buen líder no basa su autoridad en una sola teoría, analiza con que personas está trabajando tomando en cuenta sus conocimientos, habilidades y su actitud hacia el trabajo.

Se dice que un "líder nace no se hace" aunque se ha demostrado que se mejora su calidad comprendiendo técnicas para dirigir grupos y practicando este tipo de dirección

### 1.4. ESTILOS DE LIDERAZGO

Los estilos se describen en base a la actitud del líder hacia el trabajo y sus subordinados, es importante mencionarlos porque los resultados se verán reflejados en base al estilo del líder.

El líder "autocrático" -que controla directamente al grupo, y no permite ninguna iniciativa individual. La autoridad se la da la organización formal, siente que el trabajo para él y trabajadores es desagradable, no capacita al personal y les transmite la inseguridad en el trabajo.

El líder "democrático".-trata de involucrar a los miembros del grupo para que participen y que se sientan sus propios jefes, los alienta a participar, se interesa en sus trabajadores y es justo.

El líder "Laissez-faire" no dirige, no participa en la distribución de cargas de trabajo muestra desinterés, delega responsabilidad al primero que pasa.

Se deduce que éstos estilos no son los que dan el carácter de líder, únicamente se está describiendo la forma como los jefes mandan, debido a que no se analiza si en verdad existe una interrelación entre éstos y sus subordinados que vaya en ambos sentidos, que es lo que realmente le da el atributo de líder, es bueno saber distinguir entre vencer y convencer, entre el temor y el respeto.

### 1.5. CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

Para él, los problemas son retos

Es consistente

Tiene visión hacia el trabajo en equipo

Se adapta a todas las circunstancias

Inspira a trabajar como equipo

Puede lograr que la gente se involucre y comprometa permitiendo la participación

Autoconfianza

Elige a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás

Honradez e integridad

Para él, el grupo tiene que resolver los problemas

Inteligencia

Le interesa la comunicación abierta con la cual todos mencionen sus puntos de vista

Conocimientos relacionados con el puesto

Impulso

Atiende rápidamente a los conflictos evitando que sean destructivos

Deseo de dirigir

Procura que los esfuerzos y logros individuales y de equipo, sean reconocidos oportunamente.

"un líder efectivo debe tener suficiente sensibilidad en cuanto a preservar la dignidad individual, capitalizar las diferencias y no forzar actitudes uniformes" .....<sup>6</sup>

La persona que cubre estas características es capaz de lograr la mayoría de los objetivos que se proponen el y su equipo con la actitud de entrega, contagia a los integrantes del equipo y están dispuestos a trabajar y comprometerse hasta lograr los objetivos, evitando con esto la burocracia, también aprende a vivir con los problemas y tiene un deseo ferviente de ganar.

#### 1.6 DIFERENCIA ENTRE LÍDER Y JEFE SEGÚN ROBERT B. MADDUX.

<u>LÍDER</u>	<u>JEFE</u>
Es escogido	Es impuesto
Las metas no son problema	Le da importancia a las metas y no busca nuevas estrategias
Logra apasionar a los miembros del grupo a trabajar como equipo	Limita la participación de los miembros del grupo
Fomenta la conducta a quienes luchan por sobresalir	Desconfía de los que saben más que él
La solución de problemas es del equipo	Piensa que es su responsabilidad el solucionar problemas
Tiene comunicación abierta con los miembros del equipo	Limita la comunicación
Atiende los conflictos antes de que se hagan grandes	Ignora los conflictos
Hace notar los logros de los miembros del equipo y busca que se reconozca	No siempre reconoce los logros de los miembros del equipo
Esta comprometido con el equipo	A veces cambia los acuerdos del grupo para su conveniencia

<sup>6</sup> Rees Fran. El Liderazgo en los grupos de Trabajo. Panorama Editorial. México 1995 p.p. 46.

El gerente surgió cuando se tuvo la necesidad de supervisar y coordinar el trabajo de otros, su trabajo consistía en contratar, motivar y dirigir el trabajo de los individuos para realizar ciertas tareas en las cuales las personas no necesitaban interactuar frecuentemente con los demás, cada que se complicaban las tareas se creaba un nuevo puesto contratando a alguien para desarrollarlo, en las empresas se ha estado trabajando aisladamente reuniéndose únicamente para intercambiar información, la cual es supervisada y dirigida por el gerente.

La función gerencial se justificaba por su experiencia técnica, toma de decisiones finales y por la aplicación del estilo autocrático al imponer control a los empleados, también define la forma de trabajar, procesa la información y la comunica a los empleados, fija e interpreta los objetivos del grupo, administra las recompensas y castigos, los individuos pueden ser reemplazados, los empleados no requieren muchas habilidades para la realización de su trabajo, prevalece el enfoque de especialización, solo son de su interés los propósitos de la organización, existe la diferencia entre "nosotros" y "ellos" gerentes y empleados, las personas tienen límites para operar, la estructura de la organización es jerárquica, solo en caso necesario se forman grupos, las actividades de la empresa dependen de la tecnología, la fuerza de trabajo es homogénea, los cambios son la excepción no la regla.

Los gerentes no se actualizan en los avances técnicos y la información, dependen de especialistas técnicos para la toma de decisiones técnicas incapacitándose para fijar los objetivos de los grupos, se generan problemas entre trabajos o funciones sin que nadie los pueda resolver, la alta especialización da pauta a que la gente no se haga responsable por lo que no le corresponde esto es negativo para la empresa, con la actitud del gerente y empleados se generaban adversarios y no cooperadores provocando enfrentamientos, lo importante era cumplir la tarea sin considerar el ámbito social, esto provocaba una falta de compromiso por parte de los empleados para realizar su trabajo, cuando a una persona le definen estrechamente su trabajo, no adquiere muchas habilidades y desconoce lo que hacen los otros empleados.

trabajando aisladamente sin que se aprovechen sus capacidades al máximo, esta rigidez hace difícil el cambio.

-El líder reconoce los conocimientos y habilidades de los empleados, también que estos pueden tomar decisiones, que los controles deben ser disminuidos y fijados colectivamente, todos pueden definir los objetivos del grupo, el empleado se debe desarrollar y emplear al máximo, el líder puede ser un líder formal o cualquiera de los integrantes del equipo, compartiendo el liderazgo y siendo capaz de afrontar riesgos, los líderes son respetados y tienen influencia para que los demás los escuchen, para involucrar al equipo con otros equipos, el líder ayuda a coordinar el trabajo del equipo, es buen comunicador y logra inducir a todos.

Teniendo un líder los empleados se centran en aplicar conocimientos especiales a los problemas grandes, la empresa se preocupa por sus propósitos, los de sus miembros y los de la sociedad, existe una relación de socios entre gerentes y empleados, se empieza a adquirir una estructura de trabajo en equipo, los equipos de trabajo logran la sinergia, también se responsabilizan de algunas tareas gerenciales.

Las estructuras organizacionales deben de ser más planas, el personal al tener menos limitaciones está alentado a desarrollar más habilidades, la organización se enfoca a los clientes, se diversifica la fuerza de trabajo, el cambio es la norma no la excepción.

Esta mentalidad del líder ayuda a contar con una fuerza de trabajo más flexible compartiendo la solución de problemas y la toma de decisiones. Aunque algunas veces al delegar autoridad para la toma de decisiones, existen empleados que no se atreven por falta de capacidad, por temor al error, o por no estar convencidos del nuevo enfoque gerencial, también puede ser a la falta de costumbre de laborar en equipo de trabajo relacionándose con otras personas.

Para lograr éste cambio es necesario planearlo paso a paso, consiguiendo que los empleados adquieran autoridad para tomar decisiones, que cuenten con medios como habilidades, entrenamiento y apoyo logrando que participen más, la nueva gerencia puede incentivar, puede lograr que modifiquen sus métodos de trabajo.

Para triunfar en los mercados competitivos actuales con los grandes problemas de las empresas y los cambios continuos a los que se enfrentan es necesario contar con todo el personal .

Los líderes deben tener la capacidad de depender de los grupos para resolver no solo los problemas ocasionales, también para enfrentar los retos cotidianos y constantes a los que se enfrentan actualmente las empresas.

El líder da la pauta para que todos los miembros del equipo reconozcan y respeten las diferencias individuales dándoles la libertad de ser diferentes sin ser castigados, el líder da resolución constructiva a los conflictos y los atiende de inmediato porque si son ignorados se manifiesta un cambio de actitud de los miembros del equipo y pueden tener desempeños mediocres, resentimientos y falta de motivación.

Los líderes del grupo obtienen beneficios al considerar tanto las necesidades laborales como las sociales del grupo, al manejar bien las relaciones, los integrantes adquieren un sentimiento de pertenencia y compromiso tomando en cuenta al grupo como un conjunto de diferentes individuos.

El líder facilitador considera al trabajo de equipo como una negociación entre individuos diversos con un fin común, tiene habilidad para considerar los diferentes puntos de vista llegando a un consenso que ayude a cumplir las metas trazadas.

El líder efectivo reconoce las diferencias individuales motivándolos a cubrir sus necesidades sin que se dejen de alcanzar las metas del grupo, encausa las acciones de todos al logro de las mismas, influye en su ánimo y desarrolla en ellos



una actitud de compromiso que adquieren por voluntad propia, crea una dinámica organizacional que se mueve hacia todos los sentidos.

El jefe tiene autoridad jerárquica la cual va implícita en el puesto, el subordinado se limita a obedecerlo más no a respetarlo profesionalmente.

El líder efectivo tiene lo que se conoce como autoridad integral, y compone de la autoridad jerárquica, la profesional y la moral.

La autoridad profesional que es el conocimiento de los asuntos del negocio, con esto se distinguen los fundamentos de las tareas que desarrollan los subordinados y se conoce la relevancia para el funcionamiento y perspectivas de la organización moral.

Se debe considerar que para entrar en competencia con el mercado actual es necesario reconocer el cambio de jefe a líder y del trabajo individual al trabajo en equipo, esto se llevará a cabo considerando el tiempo, también que el cambio es un proceso no una decisión y también la experiencia y práctica de la nueva forma de hacer las cosas.

## 1.7 DEFINICIÓN Y GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN PARA EL LIDERAZGO.

Definición: "Es un proceso en el cual toda la gente implicada en el logro de un objetivo o resultado puede contribuir de manera efectiva" .....<sup>7</sup>

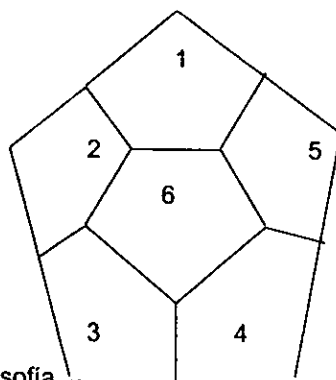
Es necesario un cambio de pensamiento, anteriormente el pensamiento era racional y analítico, ahora se debe sustituir con un pensamiento creativo y alternativo. Lo que funcione hoy no es garantía de que funcionará mañana necesitamos identificar el conocimiento, habilidades y actitudes que se poseen.

---

<sup>7</sup> Jaap. Tom. Desarrollo de Liderazgo. Edit. Legis. 1991 p.p. 31

El liderazgo no es propio de una persona, se va dando según las habilidades y la situación de cada miembro del equipo de trabajo y todo el grupo está implicado en el logro del objetivo, cada individuo sabe lo que tiene que hacer, el proceso de capacitación estimula a todos a cooperar para lograr los objetivos.

El capacitador se ayuda a sí mismo al enseñar a los demás pues sus funciones las hacen con eficiencia y los impulsa a contribuir cuando les da confianza, al capacitar para el liderazgo se toman en cuenta tres aspectos: la filosofía, el conocimiento y el aprendizaje, en el campo de los resultados se consideran: el proceso, los papeles y el cambio. Estos seis componentes Tom Jaap los une representando un todo en la (siguiente Figura). Fuente Jaap Tom Desarrollo de liderazgo. Legis editores. 1991 pp 32.



1. Capacitación en la filosofía
2. Capacitación en el proceso
3. Capacitación en el aprendizaje
4. Capacitación para el cambio.
5. Capacitación en los papeles.
6. Capacitación en el conocimiento.

Capacitación para el liderazgo.

- Capacitación en el conocimiento: se trata de conocerse a sí mismo y a los que lo rodean, analizando las reacciones de los demás hacia nosotros y nuestro propio yo, interesándose en todo su alrededor, conocer las necesidades de los demás y

ayudarlos, con esto logramos que ellos al satisfacer sus necesidades sean capaces de ayudar a los demás.

En la filosofía: se deben dar a conocer los valores, los cuales permitirán fomentar la unión, compromiso, el tener una mente positiva y análisis del futuro, la credibilidad en los demás, aprender de las experiencias y buscar nuevos caminos, enfocarse a los resultados, al compartir nuestra experiencia y conocimientos, la gente estará motivada a hacer lo mismo y se encaminarán al logro de los objetivos. La filosofía de los capacitadores abarca los siguientes conceptos:

- \*Autorresponsabilidad
  - \*Creer en sí mismos y en los demás, respetándose y respetándolos.
  - \*Confianza abierta y fundamentada.
  - \*disposición para compartir y cuidar.
  - \*estructurar relaciones sobre la base de la sinceridad.
  - \*Propósito para habilitar a otros.
  - \*Resultados orientados hacia una visión del futuro.
- Capacitación en el aprendizaje. El aprender debe ser un proceso continuo y permanente y el camino de aprendizaje que se elija, será determinado por los objetivos que se persigan, el aprendizaje contribuye a que se cree una conciencia y filosofía personal con la cual se puede habilitar a los demás y a sí mismo, existen muchas oportunidades para aprender y esto nos motiva a seguir mejorando y evolucionando. Al capacitarnos en el aprendizaje, mejoramos la efectividad,.

Capacitación en el resultado total ,

Se basa en los resultados derivados de la capacitación para el liderazgo, los capacitadores elaboran ambientes que dan como resultado, un vínculo de los

individuos, su adhesión y productividad.

Las partes principales que contribuyen a lograr los resultados son:

- \*Capacitación en los papeles.
- \*Capacitación en el proceso.
- \*Capacitación para el cambio.

Capacitación en los papeles. Es un medio efectivo para lograr resultados que sean benéficos y que a su vez desempeñen un papel importante para facilitar el cambio, en ésta capacitación se consideran procesos orientados a capacitar a los demás que requieren de habilidades como, escuchar comunicar y buscar soluciones.como:

- \*Entender al comunicador.
- \*Consultor para el desarrollo.
- \*Entrenador y guía.
- \*Buscador de soluciones.
- \*Realizador e instrumentador.

Con ésta capacitación se trata de involucrar a los integrantes a participar en la fijación de objetivos y en la toma de decisiones.

- Capacitación en el proceso. Se considera en éste punto el capacitar la organización y capacitar para la contribución.

Capacitar la organización. Entendiéndose como organización al encuentro de una persona con uno o más ambientes, como el hogar, la escuela, el trabajo, la iglesia, etc. Éste encuentro nos hace parte de una organización que influirá o será influida en el proceso.

La misión en una organización, tiene que estar bien definida para alcanzar lo

deseado, satisfacción y realización a su gente., mucho ayudará el que los miembros de la organización identifiquen sus metas asegurando que con el ambiente se acrecente la motivación, es necesario que identifiquemos los valores particulares que nos ayuden al logro de nuestros objetivos.

Siempre aprenderemos de otros lo cual se facilita con pertenecer a un equipo.

1. **Capacitación para la contribución.** Es necesario saber a donde queremos llegar, la visión se vuelve realidad cuando empezamos a trabajar para conseguirla, empleando nuestros conocimientos y habilidades, es importante que cuando dependemos de otros para lograr nuestros objetivos, se asignen tareas realizando acciones que motiven para estimular a los individuos a desarrollar un proceso o conjunto de procesos que permitan lograr los objetivos, deben sentir suyo el proceso para que se sientan comprometidos a cumplirlo.

**Capacitación para el cambio.** Los cambios son constantes y es necesario estar preparados para adaptarnos a ellos de manera positiva y constructiva., probablemente tengamos que cambiar nuestras actitudes, desempeño, apariencia, enfoque, habilidades conocimientos y maneras, es necesario considerar los siguientes puntos:

- \*Reconocer que el cambio empieza dentro de nosotros.
- \*Aspiración de entender el proceso de cambio.
- \*Adoptar una actitud positiva hacia el cambio.
- \*Decidir dónde nuestra intervención será más efectiva.
- \*Aceptar como inevitable el cambio trabajando decididamente en nuestra propia capacitación. y la de los demás, manejándolo en beneficio mutuo.

Debemos de ver al cambio como una oportunidad para desarrollarnos, sacándole provecho, anticipándonos a él, logrando confianza en nosotros mismos.

Al capacitar para el liderazgo nos ayudamos a nosotros mismos y a nuestros semejantes , logrando una sinergia, y logrando atacar los cambios con vigor, determinación y confianza . La capacitación para el liderazgo libera el talento y motivación de todos los implicados, estimulándolos a tener una visión más clara, dándonos la pauta de cómo debemos trabajar, obteniendo beneficios para todos.

## CAPITULO II EQUIPOS DE TRABAJO.



## 2.1 DEFINICIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO

"Un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común" .....<sup>8</sup>

"Un grupo puede definirse como un conjunto de individuos reunidos para llevar a cabo una serie de tareas o para lograr un objetivo" <sup>9</sup>

Puede ser un grupo de individuos que se interrelacionan entre sí durante tiempo, de acuerdo a las necesidades de la tarea a realizar, que tienen objetivos e intereses comunes dentro de un marco de normas y valores compartidos, con una conciencia de pertenencia y guiados por un líder.

"Es un conjunto de individuos reunidos para llevar a cabo una serie de tareas o para lograr un objetivo" <sup>10</sup>

## 2.2 IMPORTANCIA DEL EQUIPO DE TRABAJO

Los grupos nacen por la creencia de los miembros de que van a satisfacer sus necesidades en colaboración con los demás, pensando en que solos no podrían llevarlo a cabo. Los individuos permanecerán en el, mientras el grupo continúe satisfaciendo sus necesidades.

El trabajo efectivo en equipo ataca dos problemas: el desperdicio de los talentos individuales, y el no capitalizar la sinergia potencial.

---

<sup>8</sup> García Díaz María. El Trabajo en Equipo Productividad y Calidad de Vida en el Trabajo. Editorial Fondo Educativo Interamericano. México, 1983 p.p. 70

<sup>9</sup> Ressa Fran. El Liderazgo en los grupos de Trabajo. Panoram Editorial. México 1995. p.p. 42

<sup>10</sup> Ressa Fran. El Liderazgo en los grupos de Trabajo. Panoram Editorial. México 1995. p.p. 42



Esto es el efecto de lograr en forma colectiva lo que no se puede obtener individualmente

Con los equipos de trabajo las empresas enfrentan los fuertes y complicados problemas actuales y los cambios continuos en las compañías, por lo que los líderes deben saber que en equipo, es más fácil afrontar los retos cotidianos de las empresas modernas. "Los equipos de trabajo pueden obtener resultados sinérgicos cuando incrementan la competencia compartida y funcional" .....<sup>11</sup> Para que una empresa compita con oportunidad de ganar hoy, se impone en las organizaciones el trabajo en equipo, para lo cual el líder debe atender a la composición de un grupo efectivo, a la estructura, a los incentivos, a los procesos y por supuesto a su forma de dirigir.

El líder logra ventajas competitivas haciendo sinergias dentro y fuera de la empresa con fuerzas interconectadas, ya que diseminando la información facilita la entrada a nuevos negocios, también hace trabajar al máximo de su capacidad al negocio en su conjunto y la competitividad se conseguirá al funcionar como un todo.

Las empresas se adaptan al cambio cuando el director considera al cliente en la realización de las tareas y el trabajo en equipo, esto es de fundamental importancia porque cualquier meta u objetivo es más fácil de lograr si se hace en equipo, ya que habrá gente que sepa más de algún aspecto que otro, si una persona trabaja individualmente probablemente se enfrente a una tarea para la cual no está capacitado y le costará mucho trabajo el lograrlo pero es más fácil si se comparte esa tarea en equipo porque éste tiene fines comunes y está comprometido a lograr las metas aprovechando las habilidades de los integrantes de acuerdo al tipo de tarea.

El trabajo en equipo facilita la tarea y se logra una retroalimentación y una motivación constantes entre los integrantes de este, sabiendo que tienen el apoyo de sus compañeros por lo que no le temen a ningún tipo de tarea.

---

<sup>11</sup> Saucedo Durán Alexis. sinergia Informa, Internet. Abril 1997 Año.1 Ejemplar 2.

La productividad viene de los equipos de trabajo con un reto, con entusiasmo, fuerza, compromiso, permitiendo a todos tener voz y actuación en el éxito de la empresa, con el equipo proporcionan objetivos claros, precisos preparando a la gente para alcanzar los objetivos.

En México todavía el trabajo en equipo es desconocido por muchas organizaciones, por ello se debe impulsar y convencer al personal de que es la única forma en que podrán crecer, tanto la empresa, como ellos mismos y esto se puede lograr aprendiendo a trabajar juntos, con una aceptación y confianza mutua consiguiendo una maduración de equipo, "El trabajo en equipo no sólo se debe dar hacia el interior de la empresa, sino que también puede funcionar entre ésta y sus proveedores y clientes, a quienes hay que concebir como asociados" .....<sup>12</sup> Antes de implementar grupos de trabajo es necesario ver como operan y así observar como funcionan, para después conformar los equipos, para que un individuo sienta deseos de pertenecer a este por lo que es necesario que se sepa aceptado..

## 2.3 CLASES DE GRUPOS

De acuerdo al tipo de necesidad en que esté involucrado un individuo, se sentirá motivado a pertenecer a cualquiera de los siguientes grupos:

### 2.3.1. Grupos de aprendizaje.

Entendiéndose como aprendizaje, "a cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento, que ocurre como resultado de la experiencia" .....<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> González González Carlos. Reportaje Trabajo en Equipo. Alto Nivel Ayer Hoy, Conceptos, Realidades Zuma p.p.57

<sup>13</sup> Robbins Stephen P. Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana cuarta edición p.p. 452

Son formados por la necesidad de aprender de los demás, de compartir nuestras ideas y sentimientos, para lograr un mejor entendimiento de las personas y el mundo que nos rodea.

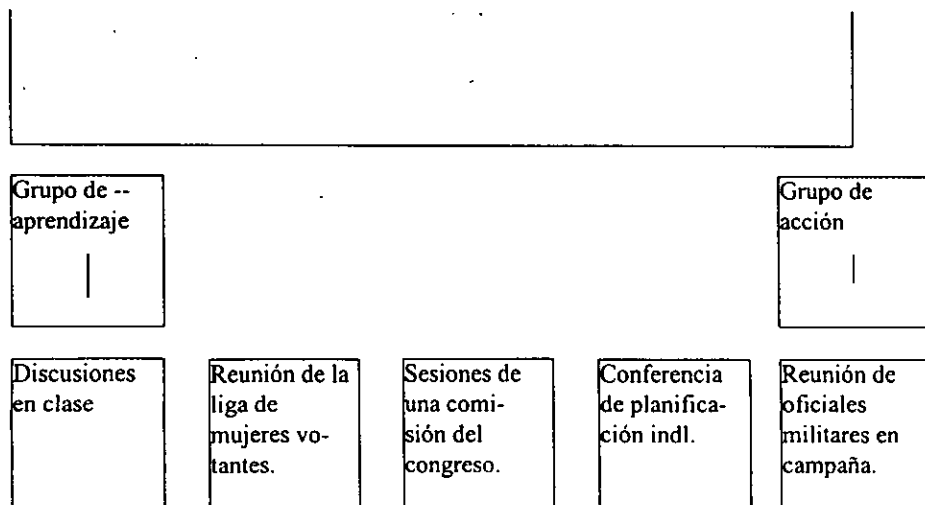
### 2.3.2. Grupos de acción.

Surgen por la necesidad de colaborar con los demás en la planeación del trabajo, en la toma de decisiones todo lo que implique la falta de capacidad para hacerlo en forma independiente.

El fin del grupo de aprendizaje es la superación individual, ampliación de sus horizontes y de la capacidad de sus miembros.

El grupo de acción persigue la productividad colectiva, lograr la eficacia de las decisiones del grupo y su acción colectiva.

Es muy raro encontrar un grupo de aprendizaje o de acción puros, por lo regular buscan el desarrollar capacidades , ampliar horizontes y la productividad . Con el siguiente diagrama se pueden esclarecer estas relaciones: Fuente. Hrmán Franklin S. La Dirección de Grupos Teoría y Práctica. edit. Limusa 1980 p.p. 105.



## 2.4 TIPOS DE GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES.

### 2.4.1. GRUPOS FORMALES.

"Los grupos formales se crean con el fin de cumplir ciertos objetivos específicos y realizar tareas concretas que se relacionan claramente con la misión total de una organización".....<sup>14</sup>

Estos grupos pueden ser de dos tipos:

- Formales permanentes. El equipo directivo superior, las unidades de trabajo en los departamentos de la organización las comisiones permanentes, los grupos de un equipo directivo que da servicios es especializados a una organización laboral.
- Formales temporales. Son comisiones o fuerzas operativas que son creados para realizar un determinado puesto de trabajo, una vez terminado se desintegra este grupo. A menos que se le de otra tarea o que se convierta en informal. Estos grupos pueden existir por un largo tiempo; a sabiendas de que pueden dejar de permanecer en cualquier momento.

Las funciones formales de la organización . Corresponden a la misión básica de la misma., obtener trabajo, crear ideas o actuar de vínculo, son las funciones que se asignan al grupo y de las cuales se siente oficialmente responsable.

---

<sup>14</sup> Bas Edgar M. Psicología de la Organización Editorial Prentice Hall Internacional. 1980. p.p.94, 95.

## 2.4.2. GRUPOS INFORMALES

Estos grupos son formados para satisfacer necesidades diferentes a los grupos formales, se crean según la distancia de escritorio a escritorio iniciándose con charlas, para resolver problemas que con el grupo formal no se pueden resolver, puede ser un cierto número de miembros que acuden a la misma iglesia, al mismo deportivo, o que viven en la misma comunidad, surgen por encuentros casuales constantes.

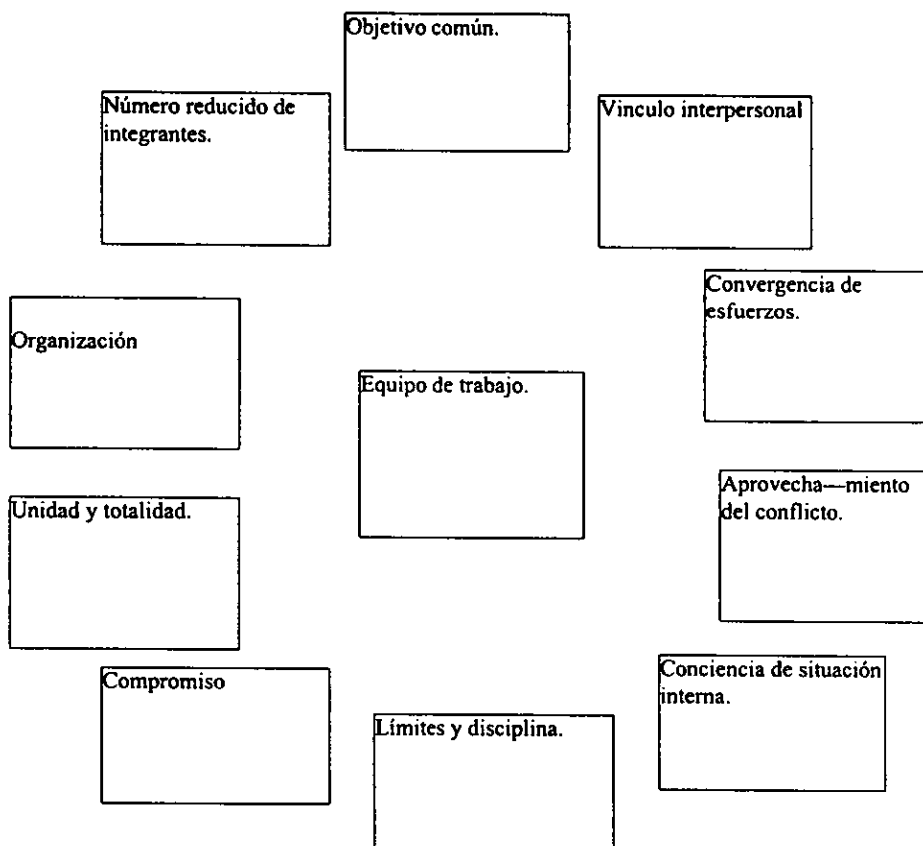
Las funciones informales. Satisfacen necesidades como:

- De afiliación. que es la necesidad de amistad apoyo y amor.
- Los medios de desarrollar, alentar y confirmar su identificación y su autoestima.
- Un medio de establecer y examinar la realidad.
- Un medio de aumentar la seguridad y el sentimiento de poderío para enfrentarse con su enemigo o con una amenaza común y poderosa.
- Un medio para obtener algunos puestos de trabajo que los miembros necesitan cumplir.

La mayoría de los miembros de la organización , pertenecen a un grupo formal e informal al mismo tiempo.

## 2.5 CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO DE TRABAJO.

Para que un equipo de trabajo pueda trabajar como tal tiene que cubrir ciertas características (véase la siguiente Figura )



- Objetivo común y tareas aceptadas. Es necesario que todos los integrantes del equipo participen en la fijación de los objetivos con esto se obtiene un compromiso que ayudará a los directivos y supervisores a que obtengan la tranquilidad de que la tarea será realizada como se espera. con ésta libertad para determinar los objetivos,

se está delegando la autoridad y compartiendo la responsabilidad.

Al participar en la definición de objetivos y tareas los miembros del equipo se manifiestan con disposición para realizar las actividades lo cual repercute en una autonomía en las instituciones al garantizar el cumplimiento de las tareas.

- **Número reducido de participantes.** Es recomendable que el equipo no rebase a más de diez personas debido a que se hace más difícil el logro de los objetivos, se reduce el tiempo de participación de cada uno de los miembros en las actividades y en dar sus puntos de vista, además es más probable que los miembros se inhiban al participar.
- **Organización.** El equipo presenta una estructura basada en comportamientos o roles orientados a la tarea ó a mantener la relación.

La organización se da de acuerdo a los objetivos que se persiguen y a la tarea a realizar, la distribución del trabajo a través de funciones intercambiables, la comunicación abierta dirigida por el grupo, con un líder apoyado en el conocimiento tecnológico, es necesario el ejercicio de la autoridad para la ejecución de los objetivos institucionales, y un soporte administrativo con procedimientos flexibles.

- **Unicidad y totalidad.** El equipo tiene una personalidad distinta a cada uno de los integrantes del grupo, es irrepitable, cada miembro dispone de capacidad individual suficiente para contribuir con sus conocimientos, habilidades y actitudes, en forma equilibrada, al esfuerzo del grupo.. Con la falta de algunos integrantes es muy posible la desintegración del grupo, éste es uno de los motivos por el cual muchos se resisten a la formación de un equipo de trabajo.
- **Compromiso personal.** Al ser determinados los objetivos, los integrantes adquieren un compromiso personal, están dispuestos física y emocionalmente a crear y mantener el espíritu de equipo, los dirigentes están interesados en que

las personas se identifiquen con los objetivos de la institución. Los resultados de estudios hechos aseguran que con un objetivo que se identifiquen los miembros del equipo, es suficiente para que se genere un compromiso personal poniendo a disposición de la institución sus conocimientos, experiencias, sus esfuerzos etc. Con el compromiso se genera la lealtad a los miembros y al líder.

- Límites y disciplina. Los integrantes por su trabajo de equipo tienen que renunciar en cierta forma a su autonomía y a su interés personal se supone a los miembros capaces de superar el conflicto entre sus intereses personales y los de grupo, si aceptan límites claros y un sentido de disciplina., éstos límites son determinados por el logro de un objetivo común, o por las políticas de la institución, con la aceptación de estos límites el equipo llegará fácilmente a la maduración. El comportamiento de los individuos se refuerza por parte del grupo, que premia con aceptación o castiga con rechazo..
- Presencia de un vínculo interpersonal. En el equipo, las personas se encuentran ligadas por una conciencia muy clara de pertenencia y por cierta cultura común, y se promueve una aceptación en respuesta a algunas de sus necesidades socioafectivas.

Los vínculos interpersonales se derivan de la combinación de relaciones formales involucradas en la tarea y relaciones informales en un ambiente de respeto y confianza, lográndose un espíritu de equipo.

- Convergencia de esfuerzos. El trabajo en equipo .es multidisciplinario, osea que se integran profesionales de distintas ramas del conocimiento con el compromiso de realizar un objetivo, complementándose unos a otros, la acción es diversa y complementaria, lo importante es la convergencia de esfuerzos y trabajos personales para la realización de una tarea única.



"El equipo es una variedad original que añade, cara a cara, cohesión socioafectiva a las relaciones interpersonales y convergencia de esfuerzos a la ejecución de una tarea".....<sup>15</sup>

Los efectos de la convergencia se pueden apreciar en el proceso de toma de decisiones cuando la decisión grupal es mejor que el promedio de las decisiones individuales, las actitudes, comportamientos, y relaciones de los miembros facilitaron y favorecieron al proceso de resolución, se puede decir que hubo una decisión sinérgica.

- .Aprovechamiento del conflicto. Los conflictos en los equipos de trabajo son inevitables, se pueden originar por una sobrecarga de trabajo al determinar prioridades y legitimar las tareas, es necesario aceptar los desacuerdos, el líder formal del grupo debe reconocer sus errores sin temor a perder su autoridad aprovechando el conflicto para la creatividad del equipo, si se hace frente a los conflictos, se ayudará a mejorar las actitudes, los comportamientos y las relaciones.
- Conciencia de la situación interna. Es necesario un clima de confianza y solidaridad para que los participantes se sientan con la libertad de revisar los resultados de la tarea, la funcionalidad de los procedimientos y la calidad del proceso socioafectivo.
- Estos factores les ayudarán a formar una conciencia de su situación interna y de su nivel de madurez como equipo, lo cual dará confianza al líder formal para darle nuevas responsabilidades y delegar su autoridad a un miembro, a mayor madurez del equipo, mayor delegación y menor control.

---

<sup>15</sup> García Díaz María. El Trabajo en Equipo Productividad y Calidad de Vida en el trabajo Edit. Fondo Educativo. Interamericano. México 1983 p.p.77

## 2.6 PROPIEDADES COMUNES DE LOS GRUPOS.

Según Malcom y Knowels a su vez, consideran algunas propiedades de todos los grupos las cuales nos ayudarán a comprender las actitudes de los integrantes y al grupo como organismo.

- **Antecedentes.** Son factores que los grupos pueden tener o no tener, estos factores se pueden componer de que el grupo se reúna por primera vez o que se haya reunido con anterioridad; la claridad de los integrantes de la finalidad del grupo o de alguna cohesión; la clase de personas que componen al grupo, su experiencia, su papel y el tipo de jerarquía que prevalece.
- **Esquema o patrón de participación.** Es determinada por la dirección de las relaciones existentes dentro del grupo y por el grado de participación de los miembros del grupo en los asuntos que se presenten.
- **Estas relaciones pueden ser unidireccionales, del jefe a subordinados, bidireccionales, comunicación de jefe a subordinados y viceversa, multidireccionales, todos se comunican unos con otros.**

Mientras mayor es la participación de los individuos hacia el logro de los objetivos comunes, hay un menor grado de resistencia a los cambios y, también, es mayor la productividad y la satisfacción personal.

- **La comunicación.** Esta propiedad la mencionaremos en el siguiente capítulo.
- **Cohesión.** Son las fuerzas motivantes que actúan sobre los miembros para mantenerlos unidos en el grupo.

Estas fuerzas son determinadas por la estimación hacia otros integrantes del grupo, la admiración profesional, las perspectivas de aprendizaje, etc.

La cohesión se puede manifestar con una atmósfera agradable, en la cooperatividad, en la integración del grupo y, en general, en unas relaciones humanas más o menos satisfactorias.

La cohesión se refiere al grado de atracción de la persona hacia los demás miembros del grupo.

- Atmósfera. Disposición de ánimo o sentimientos que se encuentran difundidos dentro del grupo. Ésta influye en la participación de los miembros porque su conducta está determinada por la percepción de la atmósfera. La cual es condicionada por factores internos y externos. En los primeros se incluye la comunicación, los aspectos emocionales de los integrantes, el tipo de dirección, la estructura organizacional, etc.

Como factores externos podemos considerar la imagen del grupo, las oportunidades de desarrollo y la aceptación del grupo en la sociedad.

Como resultado de éstos factores, la atmósfera de un grupo puede ser cordial, formal, tensa, libre, autoritaria, etc.

- Normas.. "Son las reglas que rigen la conducta de los individuos del grupo y que en conjunto forman lo que se denomina código".....<sup>16</sup>

Las normas contribuyen a una estructura estable que favorece a los objetivos planeados.

---

<sup>16</sup> Gonzalez nuñez José de Jesús. Dinámica de Grupos Técnicas y Tácticas Editorial Concepto Méx. 1991 p.p.21

Estas pueden ser implícitas y explícitas, Las primeras se sobre entienden. Las normas explícitas, requieren de una instrucción previa para que sean conocidas.

Desde el punto de vista obligatoriedad, la normas pueden ser formales e informales.

Las primeras son impuestas por la autoridad y las segundas por costumbre.

- Patrón socioeconómico. Son las relaciones amistosas o de antipatia entre los miembros del grupo. tienen gran influencia en la atmósfera, comunicación , etc.. Este patrón va ligado con el grado de cohesión de los integrantes.

- Estructura y organización.. esta puede ser visible o invisible.

La primera consiste en la división del trabajo y en la ejecución de tareas esenciales.

La segunda se refiere a convenios no reglamentados ni implícitos, basados en influencia, poder, habilidades antigüedad, etc.

- Procedimientos. Medios para lograr los objetivos. Para determinar que procedimiento se llevará a cabo es necesario considerar la flexibilidad para que se pueda actuar cuando se presenten cambios, los procedimientos se deben adaptar a las condiciones y al tipo de trabajo del grupo.

- Metas. "Son los fines hacia los que se dirigen las actividades del grupo".....<sup>17</sup>.

Estas deben estar relativamente ligadas a las necesidades individuales para que se satisfagan ambas razonablemente.

Las metas se fijan por las necesidades individuales y del grupo, hay necesidades individuales que se satisfacen a través del grupo.

---

<sup>17</sup> Gonzalez nuñez José de Jesús. Dinámica de Grupos Técnicas y Tácticas Editorial Concepto Méx. 1991 p.p.22

Por medio de las metas se obtiene un sistema de medición con el cual sabemos como vamos éstas se clasifican en:

A corto plazo. Puede ser hasta un año.

A mediano plazo .de uno a tres años.

A largo plazo. De tres años en adelante.

Estos tiempos no son definitivos pueden cambiar.

- Papeles o roles. Todos los miembros de un grupo realizan funciones que dan la pauta de acción, indicando el rango que se ocupa y el rango de acción, los roles tienen cierto efecto normativo socialmente y ayudan a fijar límites en la conducta de los miembros de la sociedad, éstos determinan la conducta según el rango de la persona..

Se recomienda tener una actitud positiva para la formación de un equipo de trabajo, entendiendo muy bien y convenciéndose de las ventajas del equipo de trabajo.

Para esto se recomienda, seleccionar al personal capaz de hacer el trabajo y de trabajar en equipo, darles el adiestramiento adecuado a sus funciones, en caso de que no cumplan con las normas de trabajo sacarlos del equipo, inyectar entusiasmo mostrándose interesado en las necesidades particulares de los miembros y encaminándolas a los objetivos del equipo, llevar una comunicación abierta dándoles confianza para que exterioricen sus puntos de vista y los problemas a los que se han afrontado, que sientan al objetivo del equipo como de su propiedad haciéndolos participes de su fijación y del establecimiento de normas, cumplir con el compromiso del equipo, fomentar el espíritu de equipo para que se apoyen mutuamente, ayudar a que los miembros del equipo se conozcan, encaminar los conflictos a la mejora del trabajo dándoles solución rápida para evitar que se hagan grandes, que los miembros sepan que se tiene confianza en que lograrán hacer bien su trabajo, que el equipo y sus integrantes reciban una recompensa por conseguir el objetivo.

## 2.7 SUGERENCIAS PARA LOGRAR UN CONSENSO.

En los equipos de trabajo las decisiones se toman por medio de un consenso, convirtiéndose los conflictos en oportunidades de crecimiento y cohesión, las personas que no avanzan al ritmo del equipo se ven como catalizadores para mejorar continuamente y no como bloqueadores de procesos.

- Los miembros de los equipos deben evitar discutir tratando de ganar como individuos.

Lo correcto es el juicio colectivo del equipo como unidad.

- Los conflictos como ideas, soluciones, suposiciones y otros aspectos deben tomarse como ayuda, y no como factores que alejen la búsqueda del consenso.
- Los problemas se resuelven mejor, cuando los miembros del equipo aceptan individualmente la responsabilidad, de oír y ser oídos, de tal forma que cada uno está involucrado en lo que se decide.
- Las conductas de reducción de tensión pueden ser útiles mientras no se atenúe la importancia del conflicto.
- Cada miembro tiene la responsabilidad de vigilar los procesos con los que se ha hecho el trabajo y analizarlo cuando llegue a ser efectivo.
- Los mejores resultados vienen de una fusión de información, lógica y emocional. El valor de los juicios para determinar que es lo mejor, incluye los sentimientos de los miembros acerca de los datos y el proceso de la toma de decisión.

## 2.8 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE TRABAJAR EN EQUIPO:

### VENTAJAS.

- Los miembros del equipo participan en la fijación de las metas por este motivo son reales y alcanzables
- Todos están comprometidos y se apoyan mutuamente
- Cuando surge una dificultad para cumplir las prioridades todos dan su ayuda.
- Existe y se fomenta una comunicación abierta quedando todo aclarado y aportando nuevas ideas a través de informaciones mutuas.
- Con la experiencia del equipo se resuelven bien los problemas
- Cada miembro tiene sus funciones y sabe que los otros miembros esperan que las haga bien
- Los conflictos son vistos por el equipo como una oportunidad para mejorar y se resuelven rápidamente
- Suministran satisfacción social a sus integrantes al saber que tienen que aportar a las metas de equipo, también cuando comprenden la relación entre la misión organizacional gerencial y su trabajo individual.
- Existe sensación de pertenencia y respaldo para sus necesidades
- Los equipos proporcionan seguridad
- Proporcionan oportunidades para fomentar la autoestima mediante el reconocimiento y la aceptación de parte de los compañeros.
- Se evita que una persona tenga demasiada autoridad.
- Disminuyen los costos, al tener mayor alcance los tramos de control
- Responden al mercado en forma más eficaz, porque existen menos niveles los empleados están más cerca del cliente y tienen más poder para la toma de decisiones.
- Se reduce la necesidad de apoyo temporal
- Se mejora la productividad al proporcionar apoyo de oficina cuando es necesario,

la gente trabaja con más fuerza que si realizara un objetivo personal.

- Los integrantes están más contentos y padecen menos fatiga
- A largo plazo la gente es más productiva cuando se sigue una meta de equipo
- Los integrantes están más implicados en el trabajo mismo y pueden proporcionar modelos para los demás.
- Los miembros acceden con más facilidad a aceptar sugerencias de otros miembros que de la autoridad.

#### DESVENTAJAS.

- Al posponer decisiones puede ser costoso en tiempo y dinero.
- La autoridad puede usar al grupo para propósitos egoístas y no para el bienestar de la empresa.
- Se puede dividir la responsabilidad de tal forma que nadie se sienta responsable de una decisión.
- Algunos miembros pueden tiranizar al grupo y obstaculizar su funcionamiento adecuado.
- El que alguien se moleste porque tiene más trabajo que otra persona.
- Se requiere de mayor tiempo para tomar decisiones que si las toma una sola persona.
- Hay personas renuentes a enseñar lo que hacen
- Se lleva tiempo planear las actividades a coordinar con otros.
- Existen personas a las que no les gusta depender de los demás para trabajar.
- Algunas personas consideran difícil tolerar niveles y tipos de motivación diferentes.
- También el tolerar el ego de otras personas
- Tener que soportar los celos de otras personas.



Estas desventajas pueden dejar de serlo si se logra trabajar con espíritu de equipo.

"Si todos los empleados de una empresa tienen un mismo objetivo y trabajan con el mismo ahínco, la empresa va a progresar"<sup>18</sup> de no ser así no crecerá y puede llegar a perecer.

Es necesario que se genere el espíritu de equipo y se puede conseguir con:

- Recompensar la cooperación. si se premia la labor y los logros de todos los miembros del equipo, se contribuye a fomentar la unión y el trabajo en conjunto.
- El mismo grupo se debe hacer cargo de la motivación de sus miembros, de esta manera se hace presión desde adentro, "Cada miembro del grupo presionará a los demás para conseguir los objetivos del equipo"<sup>19</sup>
- Se debe fomentar la participación del grupo en eventos fuera del ambiente de trabajo., esto ayudará a estrechar los lazos de compañerismo.
- La comunicación debe influir. libremente en el equipo, los miembros deben tener acceso a la misma información para evitar malas interpretaciones y rumores que afecten el espíritu de compañerismo.

Los seres humanos le dan vida a una organización, su experiencia, talento, dedicación y entusiasmo son verdaderas razones de éxito.

El trabajo en equipo es una solución lógica para evitar un despido o que un departamento no cumpla las metas, obteniendo resultados y autoprotección

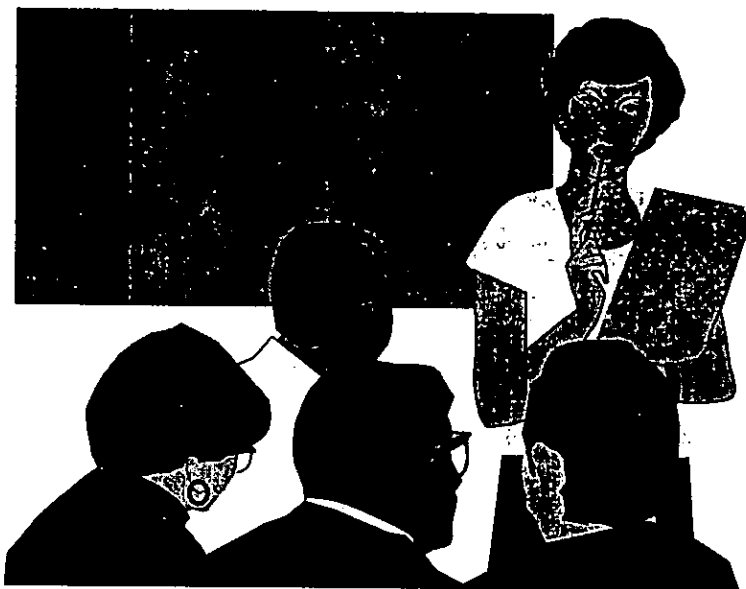
"las organizaciones logran desarrollar una gran sinergia . que potencia las capacidades de su personal al ser éste capaz de trabajar en equipo."<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Csatañeda Luis. Excelencia en el Trabajo. Editores Poder, Segunda Edición, 1992. p.p. 141-142

<sup>19</sup> Csatañeda Luis. Excelencia en el Trabajo. Editores Poder, Segunda Edición, 1992. p.p. 141-142

<sup>20</sup> Acle Tomasini Alfredo. Retos y Riesgos de la Calida Total. Editorial Grigalbo. p.p. 56

## CAPITULO III COMUNICACION



### 3.1 DEFINICIÓN Y GENERALIDADES DE LA COMUNICACIÓN

“Comunicación Es el proceso a través del cual es posible la transmisión de ideas, sentimientos o creencias entre las personas; hace posible la comprensión no sólo entre individuos, sino también entre grupos sociales, naciones, etc.”<sup>21</sup>

La comunicación puede ser verbal o no verbal: la primera es transmitida por medio de la utilización del lenguaje, oral o escrito, la utilizamos con más frecuencia, la segunda se transmite por medio de otros recursos como pueden ser: gestos faciales, posturas, silencios etc.

La comunicación de grupo se divide en:

- Comunicación intergrupo. Se da entre dos o más grupos
- Comunicación intragrupo. Se da entre los miembros del mismo grupo

Para que exista una buena comunicación es importante que el receptor esté activo.

Los elementos de la comunicación:

<sup>22</sup>

- Emisor: se refiere a la persona que transmite el mensaje.
- Receptor: es el sujeto al cual va dirigido el mensaje.
- Mensaje: comprende el contenido de la comunicación.
- Código: es el elemento referente al conjunto de símbolos utilizados para que el mensaje sea captado por el receptor.

---

<sup>21</sup> Gonzalez Nuñez Jose de Jesus. Dinamica de Grupos. Editorial Conceoto. México. 1991 pag. 19-20

<sup>22</sup> Gonzalez Nuñez Jose de Jesus. Dinamica de Grupos. Editorial Conceoto. México. 1991 pag. 19-20

- **Puesta en relieve y camuflaje:** se refiere a las decisiones que debe tomar el emisor antes de transmitir un mensaje; dichas decisiones se basan en la selección del contenido del mensaje así como el código a utilizar.

Para que un sistema de comunicación sea completo, deben estar reunidos todos los involucrados en la información que será transmitida para no saltar eslabones en cadena. Un buen sistema permite la información de status altos a bajos y viceversa con esto se evitan frustraciones y quejas lo cual repercute en la eficiencia.

Los ruidos se pueden presentar en la comunicación e interfieren y deforman el mensaje original, puede llegar a la distorsión que debe evitarse para que el mensaje se transmita originalmente.

La comunicación es muy importante en un grupo para que se logre una buena integración.

### 3.2 LA COMUNICACIÓN UN MEDIO EFICAZ PARA EL LIDERAZGO

El liderazgo se basa en la comunicación debido a que por medio de ella transmite datos, información, actitudes y suposiciones, planteando beneficios a la persona sobre la que se deba influir, estableciendo los objetivos a alcanzar y las sanciones en respuesta a determinadas acciones, los líderes comunican en forma clara las políticas, acontecimientos, decisiones o soluciones.

Como se puede ver el líder sin la comunicación difícilmente puede ser líder, debido a que es el medio por el cual puede inducir a las personas a hacer lo que el considera se debe hacer, para lograr los objetivos esperados.

### 3.3 IMPLICACIONES PARA LA COMUNICACION DE ACUERDO A LOS TRES ENFOQUES SOBRE EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO

#### ENFOQUE DEL RASGO CARACTERÍSTICO

Históricamente el liderazgo se heredaba con un nombre o con el primogénito del monarca, también se le atribuye el liderazgo al que tiene características como inteligencia, carisma, fuerza, integridad, decisión y confianza en sí mismo, aunque mucha gente tiene estas características sin ser unos líderes.

Las características del líder interactúan entre sí y también con las acciones de sus seguidores ya que el líder, es líder sólo en relación con sus seguidores, este enfoque sugiere que con el simple hecho de que la persona cumpla con estas características las otras personas harán lo que el quiera que se haga sin considerar a la comunicación, cuando el liderazgo y la influencia tienen que ser comunicados como un proceso transaccional.

#### COMPORTAMIENTO FUNCIONAL POR TAREAS

Para que las personas hagan lo que se espera de ellas, es necesario comunicarse al buscar o proporcionar información, buscar o proporcionar opinión, iniciar actividades a aclarar o elaborar, coordinar, resumir y probar el consenso.

#### ENFOQUE FUNCIONAL

Señala las funciones de líder para que el grupo desempeñe su trabajo y mantenga el orden.

## FUNCIONES DE MANTENIMIENTO

El líder por medio de la confianza otorgada a los miembros del grupo para que expresen sus ideas, se sienten aceptados y parte importante del grupo, al ser tomadas en cuenta sus aportaciones y siendo impulsados a participar el líder procura aligerar los malos entendidos, desvanecer los conflictos siendo mediador, acepta sus errores y se auto disciplina, se pone en el lugar de los integrantes del grupo permitiendo que expresen sus sentimientos y los de él mismo, establece normas que regulan el comportamiento del grupo, evalúa en base a las metas los logros y decisiones.

## CONDUCTA NO FUNCIONAL

El líder se muestra agresivo, humillando a los integrantes, bloquea los puntos de vista de los miembros del grupo imponiendo los suyos, se queja con el grupo, los integrantes compiten entre sí, desviándose de la metas.

Es conveniente que el líder se oriente a los subordinados y a la producción simultáneamente con esta actitud los empleados pondrán todo lo que esté de su parte para apoyar al líder en los intereses del grupo y el líder podrá ver el rendimiento en base a la forma en que él influya sobre las personas y su producción.

El liderazgo lo puede tener cualquier persona no importando si es el gerente o no, para esto es necesario al adiestramiento y la práctica en el trabajo, el liderazgo se puede aprender.

## ENFOQUE DE CONTINGENCIA

Este enfoque está asociado con TANNENBAUM y SCHMIAT, FIEDLER, HERSEY y

BLANCHARD, es el enfoque que considera las características propias del líder, las características de los subordinados y las fuerzas que operan en la situación o en el ambiente y reconocen a la comunicación como el medio que une a todos los elementos de liderazgo.

El líder debe conocer como interactúan el factor líder, subordinados y situaciones entre sí.

### 3.4 MODELO DE TANNENBAUM Y SCHMIDT

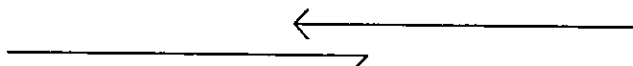
Describe la influencia de la comunicación con los subordinados para que se realice la tarea como se espera, cuando el líder impone sus puntos de vista la autoridad se ejerce por el administrador, si el administrador les da libertad a los subordinados de que funcionen dentro de los límites establecidos por los jefes de liderazgo es centrado en el subordinado.

Los mensajes no sólo se transmiten verbalmente, también con señales y mensajes no verbales.

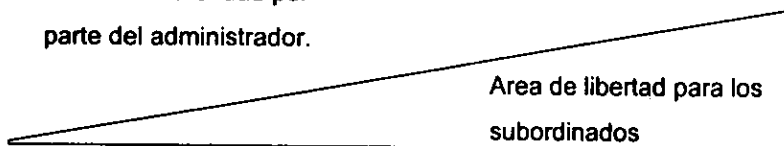
Para una buena comunicación, es necesario tomar en cuenta las fuerzas que operan en los seguidores, en el líder y en la situación buscando la capacidad de leer, transmitir, analizar los efectos de la comunicación hacia los miembros y la organización.

Estructura continua del comportamiento de líder se muestra (en la siguiente figura).  
Fuente Tolela Myers Michele. Administración Mediante La Comunicación. MC. Graw Hill 1983 p.p. 182

Liderazgo centrado en el jefe. Liderazgo centrado en el Subordinado.



Uso de la autoridad por parte del administrador.



El administrador toma una decisión y la anuncia	El administrador "vende" la decisión.	El administrador presenta ideas e invita a que se pregunte.	El administrador presenta una decisión tentativa sujeta a cambio.	El administrador presenta el problema, obtiene sugerencias, toma decisiones.	El administrador define los límites; pide a los grupos que tomen decisiones dentro de los límites establecidos por los jefes.	El administrador permite que los subordinados tomen decisiones dentro de los límites establecidos por los jefes.

### LOS FACTORES SITUACIONALES

Es necesario cuestionarse sobre la situación que impera en la organización, su misión, sus recursos, las relaciones interpersonales, la competencia, los medios de comunicación, la imagen que tiene los miembros de ellos mismos y de la organización, cuales son los valores y las normas de su organización o grupo, éstas



son algunas preguntas que se deben formular para saber que decisiones tomar en un momento dado.

## FACTORES DE LÍDER

El líder se debe conocer a sí mismo, en cuanto sus creencias, sus habilidades, sus valores, su interés por el medio que lo rodea, su opinión de los subordinados, sus intereses, que tanto podría delegar, que tanto sabe del proyecto, que tanto saben sus subordinados, que personas seleccionaría para tales funciones y que tanto los conoce.

## FACTORES DE LOS SEGUIDORES

El líder debe considerar que los seguidores son seres humanos y tienen necesidades de autoestima, motivación, recompensa, etc. la atención a los miembros del grupo dependerá del tamaño del grupo, al tipo de trabajo, el tiempo y la situación, el líder debe analizar como considerar los factores de la tarea y del mantenimiento, tiene que analizar cual es la forma de trabajar de los subordinados, si están dispuestos a realizar la tarea, si hay diferencias marcadas entre los miembros, que esperan los integrantes del líder.

Es necesario reconocer la interdependencia entre los factores: líder, seguidores y situación, buscando adaptar cualquier cambio de alguno de los factores para que no influya negativamente en los otros factores; el líder tiene que sensibilizarse para reconocer las fuerzas de cada factor, también tiene que ser flexible y contar con recursos para responder adecuadamente a las necesidades de los factores y su interrelación.

### 3.5 MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER

Este modelo asegura que el estilo de liderazgo que interactúa con lo favorable de la situación, influye en la actuación de los grupos o de las organizaciones.

Fiedler sugiere la ejecución de un líder que puede ser directivo o permisivo y que tome en cuenta los factores de relación líder-miembro, la estructura de la tarea y el poder de la posición. Un líder que analiza estos factores y se adapta a las necesidades de la situación y a las relaciones será más eficaz.

#### RELACIONES LIDER-MIEMBRO

Este factor comprende la confianza de los seguidores a su líder, incluyendo la atracción del líder puede mejorar su aparición y a los subordinados los pueden adaptar para hacerlos compatibles.

#### ESTRUCTURA DE LA TAREA

La estructura de la tarea se encaminará hacia el detalle y lo específico para que los que realicen el trabajo lo hagan con gusto.

#### PODER DE POSICION DEL LIDER

Al tener un rango más alto dentro de una organización, el líder se siente beneficiado y se mejoran las relaciones de líder.

Fiedler menciona, que es factible efectuar cambios en los factores y mejorar la

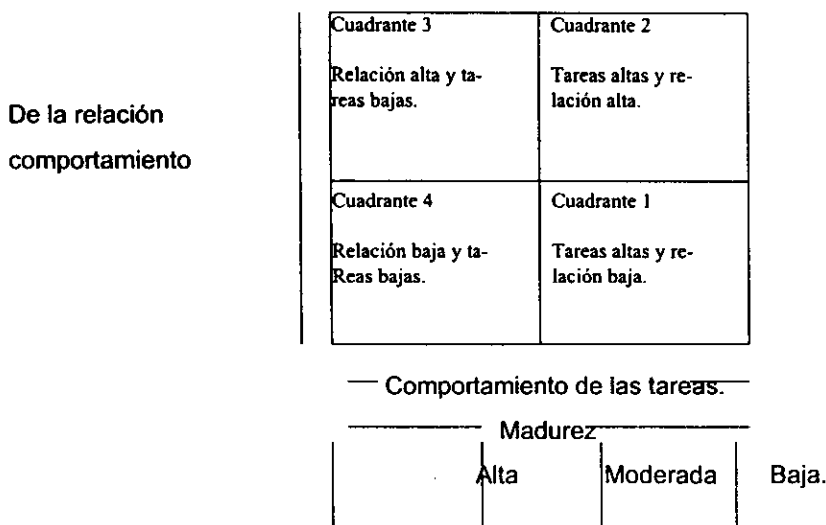
efectividad del liderazgo y la misión de la organización y será, más fácil adaptarse a cualquier cambio.

En este modelo se observa, que el estilo directivo con buenas relaciones entre el líder-miembro asume alto grado de poder y se consigue una dirección efectiva, y una tarea bien estructurada, no es conveniente ser muy directivo porque disminuye el prestigio o el esfuerzo en el estilo permisivo (democrático, racional), las buenas relaciones ayudan a guiar a un grupo sin tareas estructuradas, así mismo, el grupo desarrolla sus propias actividades, en este modelo se ventilan más situaciones en que el liderazgo directivo es efectivo.

### 3.6 TEORÍA DEL CICLO VITAL

Un grupo que no puede desarrollar sus propios recursos para el trabajo o la interrelación, requiere mayor esfuerzo de líder para lograr el éxito o misión, el grupo madura por medio del apoyo socioemocional, los seguidores adquieren seguridad y el líder puede delegar autoridad disminuyendo así el esfuerzo para elaborar las tareas. Como se puede apreciar en la (siguiente figura).

Estilos efectivos.



## CAPITULO IV. GENERALIDADES DE LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

### 4.1 FUNCIONES DE LOS INTEGRANTES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS.

Para conocer más sobre éste departamento a continuación veremos algunas de las funciones de sus integrantes:

Jefe del departamento:

- Supervisar y controlar las aplicaciones contables de la cobranza.
- Seguimiento de cobranza telefónica a clientes nacionales y extranjeros.
- Visita a clientes morosos y de acuerdo a su situación se documenta o se consigue el cobro inmediato.
- Revisión a las facturas de clientes fuertes para comprobar que estén debidamente requisitadas y puedan ser presentadas.
- Programación de la ruta del cobrador para que lleve la documentación a revisión ó cobro.
- Coordinar la junta de comité de crédito.
- Elaboración de reportes mensuales, semanales, y diarios por cliente.

Asistentes.

- Elaboración del reporte diario de cobranzas, notas de cargo, crédito y pólizas
- Captura de la información
- Conciliaciones de cartera de clientes contra auxiliar contable
- Revisión de documentación de facturas.

- Elaboración de fichas de depósito de la cobranza diaria.

**Secretaria.:**

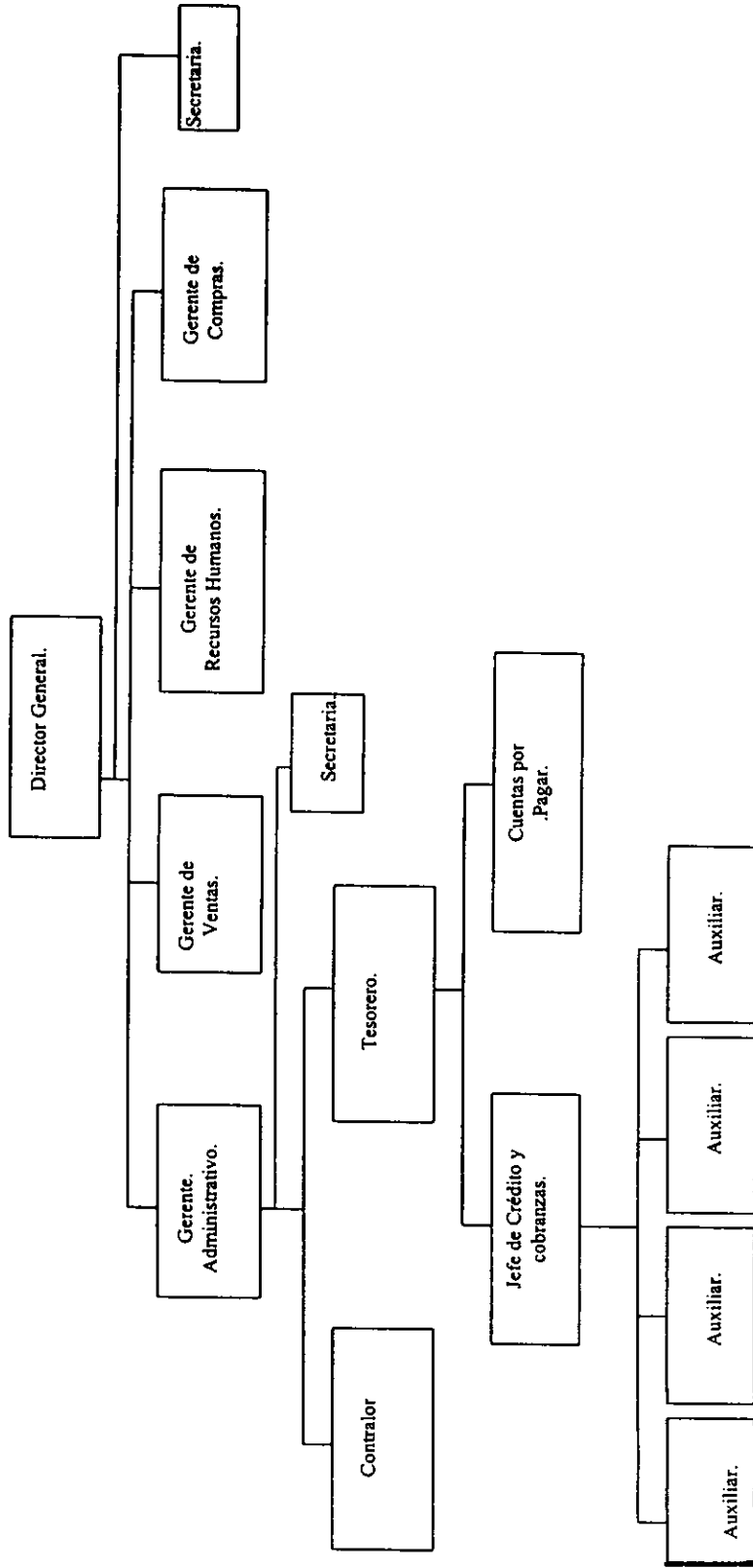
- Elaboración de notificaciones a clientes.
- Envío de facturas a revisión vía paquetería
- Mecanografía en general.

**Cobrador.**

- Recolectar cobranza y entregar a clientes las facturas para su revisión .
- Entrega de la cobranza y contra-recibos al jefe del departamento.

Las funciones en éste departamento se han adecuado según las necesidades de la empresa y el personal con el que se cuenta.

# ORGANIGRAMA.



## 4.2 DEFINICIONES.

**Crédito.** "Es la confianza que se da a una persona física y moral, a fin de que cumpla con sus necesidades económicas, contrayendo una obligación de pago" <sup>23</sup>

**Cartera.** "Son cuentas y documentos por cobrar a cargo del cliente, formando parte del activo circulante".

**Comité de crédito.** "Es un órgano administrativo que se establece para decidir en base a un estudio, el otorgamiento de crédito a los clientes, dentro de las condiciones de mercado y garantizando el interés de la empresa".

## 4.3 OBJETIVOS DEL COMITÉ DE CRÉDITO.

El comité es creado por los siguientes objetivos.

- Coadyuvar a la rentabilidad de la empresa, otorgando créditos debidamente fundamentados, vigilando la aplicación de las normas y políticas de la compañía.
- Revisar permanentemente la cartera y agilizar el cobro de cuentas vencidas.
- Asegurar el estricto cumplimiento de las políticas establecidas en relación con descuentos, bonificaciones por pronto pago, devoluciones, cobro de intereses, etc.
- Establecer estrategias, y actualizar las políticas de otorgamiento de crédito, de cobranzas y sistemas de administración; emitir opciones sobre políticas de comercialización.

---

<sup>23</sup> Políticas del Comité de Crédito de la Empresa Analizada

#### 4.4 INTEGRANTES DEL COMITÉ DE CRÉDITO.

Integrantes del comité de crédito. Para que se dé el comité de crédito, se requiere de la participación de los siguientes integrantes:

- Director general
- Gerente administrativo
- Jefe del departamento de crédito y cobranzas.
- Con carácter de consulta se requiere de la participación del gerente de ventas.

#### 4.5 POLÍTICAS DE CRÉDITO DE LA EMPRESA.

- Todos los créditos deberán aprobarse por el Comité de crédito.
- El comité deberá reunirse una vez al mes, pero si el volumen de asuntos lo requiere deberá acortarse el plazo, dejando evidencia a través de minuta.
- Cualquier cambio a los límites y plazos originalmente otorgados requieren autorización del Comité de Crédito.

Sólo se otorgarán créditos a los clientes que reúnan los requisitos establecidos por el comité como son:

\*Solicitud de crédito.

\*Informe confidencial.

\*Acta constitutiva y modificación al acta (si existe)

\*Estados financieros actualizados y firmados

\*Referencias Bancarias y Comerciales.



Para la ampliación de líneas de crédito.

\*Solicitud de crédito.

\*Análisis de crédito de acuerdo a estados financieros.

\*Estudio de la habilidad comercial y experiencia en el ramo, así como la reputación y desenvolvimiento en otros negocios.

\*Historial del cliente.

- Se cobrarán intereses moratorios a los clientes que no liquiden en el plazo original establecido.
- Los descuentos por pronto pago serán autorizados por el comité de crédito.
- Las cancelaciones de créditos incobrables sólo se harán con la aprobación del comité de crédito.
- Se suspenderán los créditos a clientes morosos.
- Se reportará semanalmente una relación de clientes con crédito suspendido, a los integrantes del comité, principalmente a Ventas.
- Los casos de renegociación de adeudos serán aprobados por el Comité de Crédito.

Bajo éstos lineamientos el departamento de crédito y cobranzas tiene que operar eficientemente.

## CASO PRACTICO

Se trata de una empresa que se dedica a la distribución de acero inoxidable.

### 5.1 ANTECEDENTES DE LIDERAZGO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACERO INOXIDABLE.

Esta empresa proviene de lo que era un grupo muy fuerte cuyo fundador es un español que vino a México iniciando con una ferretera, con el paso de los años se hizo distribuidora, importadora, exportadora y fabricante de una gran variedad de productos de acero, creciendo tan fuerte que logró todo un corporativo con filiales en muchas partes de la República, y en el extranjero.

Por la desventaja del peso frente al dólar en 1982, sus créditos en dólares se incrementaron inmediblemente comparados con los saldos que venían llevando durante mucho tiempo atrás, tuvo que renegociar su adeudo con intereses que a su vez incrementaron todavía más las cuentas por pagar, ésta es una de las principales razones por las cuales se volvió a hacer pequeño este grupo hasta convertirse solamente en algunas empresas fabricantes y otras distribuidoras, la que estamos analizando es una distribuidora de acero, tiene muchos años en la distribución de éste producto y ha ganado un gran número de clientes durante todo este tiempo, el acero que distribuye es de muy buena calidad, se puede decir que la mejor en el mercado actual, uno de sus principales clientes son una compañía muy fuerte que extrae y distribuye un recurso natural y la otra generadora de energía, éstos tienen muchas facilidades de pago ya que se les otorgan largos plazos para la

liquidación de su adeudo.

Los otros clientes menos fuertes, pero que cubren su adeudo más rápido, lo cual ayuda en mucho a la compañía, son distribuidores de todo tipo de acero.

El departamento de ventas de la compañía analizada realiza sus funciones en forma arbitraria, se dedica a vender sin considerar los límites de crédito de los clientes fijados por el comité de crédito, para así poder llegar a su presupuesto de ventas sin importarle que tan difícil será para el departamento de crédito y cobranzas el recuperar estos adeudos, esto ocasiona que la cartera de clientes incremente sus saldos vencidos.

Aunado a esto vino a México un competidor que ha arrasado con muchas compañías del ramo que es el mercado coreano, deja mucho que desear en la calidad de sus productos aunque ésta la compensan con el precio que es muy bajo y no tiene competencia, los clientes no están interesados en que el producto sea bueno siempre y cuando tengan que desembolsar una cantidad inferior, esto se debe a la baja solvencia que impera en el país, tratan de conservar un margen de ganancia adecuado y esto lo logran adquiriendo productos de baja calidad, ésta medida no es favorable para los clientes de uso final porque al principio no gastan mucho dinero y satisfacen su necesidad temporalmente al adquirir un artículo, pero después tienen que estarlo reparando o comprar otro nuevo lo cual es bueno manejárselo a los clientes porque es un ahorro entre comillas, la cartera vencida en ésta compañía se ha incrementado, entre otros factores se debe a que sus clientes al no estar ya muy interesados en sus productos, no les preocupa quedar bien y prefieren pagarle a su nuevo distribuidor.

A los clientes que tienen buena fe y realmente les ha afectado la situación no les es fácil cubrir su adeudo.

Una de las causas más importantes que es el motivo por el cual se realizó éste trabajo, es el tipo de jefatura del departamento de crédito y cobranzas, la situación que impera es que el jefe del departamento tiene mucha carga de trabajo, por motivos que pueden ser la desconfianza en la capacidad de sus empleados u otros no delega autoridad.

Ante ésta situación los subordinados se muestran indiferentes y no están dispuestos a poner de su parte para cambiarla, esto contribuye a que no se obtengan los resultados esperados y que el jefe corra el riesgo de perder su puesto o de no crecer profesionalmente.

Los subordinados no ven con gusto su trabajo porque no saben cual es la importancia y finalidad de sus funciones, el jefe pierde de vista el objetivo real de su departamento por ocuparse de cosas que podrían resolver los subordinados, las características principales de los empleados son: Un alto índice de ausentismo, ocupándose más en asuntos propios que de sus funciones en la compañía, tienen constantes retardos, pocos minutos antes de la hora de que termine su turno, ya están preparados para salir, la calidad de su trabajo no es la adecuada, se toman más tiempo de su horario de comida, mucho de su tiempo lo ocupan en charlas, el jefe se dedica más al papeleo que a planear nuevas estrategias de cobro para hacer frente a los recientes cambios, se siente impotente y trata de hacer presión en juntas haciéndoles ver que pueden perder su trabajo si no lo hacen como él mismo se los impuso, sólo él tiene la batuta y no se resuelve nada porque todos evaden responsabilidades por lo que se niega a aceptar sugerencias de parte de los empleados; en cuanto alguien se atreve a hacerlo muestra que está de acuerdo pero no toma en cuenta sus ideas, se puede decir que su manera de dirigir a los empleados es autócrata, tiene veinte años en la empresa, su puesto lo ha logrado a través de los años iniciando como archivista, lo que le había dado resultado anteriormente, no necesariamente tiene que seguirle funcionando ahora, debido a que se han presentado cambios, y debe de modificar su procedimiento actual.

puesto que entrega resultados y prepara información para las juntas de Comité de Crédito que al retrasarse en pasar a captura todos los movimientos la termina haciendo manualmente, lo cual también le lleva mucho tiempo y termina elaborando el mismo el trabajo por lo que se retrasa en entregar registros contables al contralor repercutiendo en otras áreas, cuando todavía no ha terminado un cierre, ya tiene encima el otro; hay fines de semana que acude a trabajar, y también días festivos únicamente él y no sus subordinados, si acceden a ir un sábado le piden a cambio otro día laboral para descansar, lo que realmente no beneficia al departamento.

Es un círculo vicioso al que se debe atacar, debido a que es un área muy importante pues es la que recupera los recursos económicos y contribuye a que se sigan realizando las funciones en todas las áreas de la organización, ya que al no obtener los resultados esperados, la empresa tiene que recurrir a financiamientos que le cuestan mucho y repercute en los resultados financieros.

Al paralizar a otras áreas éstas le cierran las puertas y le exigen cada vez más, ante esta presión no es fácil trabajar y esclarecer el porque de las cosas, necesita realmente apoyo y no tiene la habilidad para conseguirlo.

El director general trata de ayudarlo para evitar este círculo vicioso involucrando a otros departamentos para la realización de sus funciones, aunque no es la única ayuda que le hace falta, requiere la ayuda eficiente de los integrantes de su departamento.

## MISIÓN.

Ser una empresa líder en el mercado, proporcionando el mejor servicio a los clientes entregándoles productos con excelente calidad. Ser una empresa rentable, y que logre mantener la armonía entre sus trabajadores. Mantenerse a la vanguardia en la tecnología para así poder competir en el mercado.

**OBJETIVOS GENERALES.**

Proporcionar un servicio oportuno y eficiente a nuestros clientes, en la distribución de tubería de acero inoxidable para satisfacer sus necesidades por medio de otorgar una óptima calidad, contrayendo con esto beneficios para la empresa y sus empleados.

## DIAGNOSTICO.

Según la situación base, se observa que el jefe del departamento ejerce una autoridad autocrática que no es precisamente un estilo de liderazgo, porque lo que consigue lo logra por su autoridad impuesta, infundiéndoles el temor de perder su trabajo.

Los objetivos son informados por el titular, de ninguna manera se determinan en grupo, las reglas que se siguen son las establecidas por la empresa o por el mismo jefe.

Existe un gran desfase en la entrega de documentación a otras áreas y a clientes afectando los tiempos en otros departamentos y retrasando la recuperación de cartera.

Se cuenta con todos los recursos aunque es muy importante el optimizar al recurso humano, el sistema no es complejo bastaría con que dedicara más tiempo a los subordinados para capacitarlos y obtener como resultado la facilidad de delegarles autoridad consiguiendo así la oportunidad de desarrollar estrategias de cobro y por otro lado crecer profesionalmente, porque a debido a que su falta de estudios superiores, no le permite tener un criterio abierto que le ayude a adaptarse al cambio, lo que le funcionó por un tiempo, bajo otras circunstancias, no necesariamente tiene que servirle ahora.

Como se mencionó en los antecedentes la empresa en la que opera ha sufrido muchos cambios, por la situación del país económicamente hablando, por la competencia en el mercado, por la no actualización en tecnología, porque los dueños la han dejado caer desviando las inversiones a negocios de otro ramo, de manera independiente a éstas circunstancias, la empresa sigue y es necesario un cambio, aprovechando los recursos con que cuenta para resurgir en el mercado, también se requiere de una mentalidad positiva y un cambio de actitud de todos los que integran a la empresa.

## PROPUESTAS

### 5.3.1. PROPUESTA "A"

#### Detección de necesidades.

La compañía requiere de un cambio de actitudes como son:

- Hacia los clientes.
- Hacia los empleados.
- Hacia la competencia.

Estas actitudes pueden cambiar con un buen liderazgo desde la alta dirección, hasta el último en nómina, todos pueden ser líderes aunque en una empresa es necesaria una autoridad formal con actitud de líder, en donde éste sea capaz de hacer que las cosas se realicen y que transmita energía, fuerza y seguridad para conseguirlo, que sea creativo, que tenga un enfoque sistémico, efectividad en la toma de decisiones, sinergia, que cree una visión, misión y alineación, lo cual contribuirá a promover el cambio organizacional.

El jefe necesita desarrollar un liderazgo que considere a sus integrantes para que se sientan en confianza permitiéndoles ventilar sus necesidades, puntos de vista, etc.

Con éste liderazgo no se da paso al libertinaje, sino que establecen reglas él y todos sus integrantes y al mismo tiempo las hacen respetar en un acuerdo común, ya que se desarrollarán como un equipo de trabajo eficiente.



Analizaremos al jefe del departamento en base a sus fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades, debido a que son aspectos importantes que sirven de medición para determinar que forma de autoridad está ejerciendo el jefe, cuales podrían ser las consecuencias, si conviene seguir manejando ésta actitud o es mejor cambiarla.

### Fuerzas.

- ❖ Experiencia en el área.
- ❖ Ser una persona constante.
- ❖ Conoce a todos los distribuidores del ramo.
- ❖ Es leal a la empresa.
- ❖ Es confiable en sus informes.
- ❖ Tiene carisma.
- ❖ Se entrega a su trabajo.
- ❖ Conoce todas las áreas de la empresa.
- ❖ Los altos mandos conservan una buena imagen de él.

### Debilidades.

- ❖ Desconfía de la capacidad de los integrantes del departamento.
- ❖ No sabe escuchar su comunicación es vertical.
- ❖ Trata a sus subordinados como si fueran niños.
- ❖ No promueve la unión entre los integrantes del departamento.
- ❖ No tiene preparación académica a nivel superior.
- ❖ Cree que solo él puede dar soluciones.
- ❖ Con frecuencia pierde de vista el objetivo principal del departamento.
- ❖ No dedica el tiempo necesario para adiestrar a sus subordinados.

### Amenazas.

- ❖ Al no reconocer el cambio, corre el riesgo de perder su puesto.
- ❖ La cartera vencida de clientes, tiende a aumentar.
- ❖ Los integrantes al no sentir que cubren necesidades propias y de la empresa, posiblemente pidan su cambio o se retiren de la compañía.

### Oportunidades.

- ❖ Integrar al departamento en un equipo de trabajo.
- ❖ Analizar al líder de la competencia para poder determinar estrategias.
- ❖ Empaparse más de los cambios en el mercado.
- ❖ Buscar una comunicación con los empleados de su área.
- ❖ Delegar autoridad para poder desarrollarse y ampliar su campo de acción.

El liderazgo en la planeación comparte una estrategia con los miembros de la organización, no basta con notificarla, sino que se tiene que hacer objetivo común de todo el grupo.

Para manejar eficientemente la relación de líder a su grupo, es necesario considerar tres aspectos importantes en la planeación del liderazgo: El concepto de liderazgo, fuentes de influencia del líder y los estilos de liderazgo.

Concepto de liderazgo. Como hemos visto en nuestro primer capítulo, el liderazgo es una relación de una o varias personas por lo que el líder influye en el comportamiento del grupo para conseguir los objetivos que requiere la organización y que deben empatar con los del grupo; por lo mismo depende de:

- El estilo o perfil del líder. Que serían características personales como: empatía, entusiasta, optimista etc.
- El perfil profesional. Sería recomendable que el titular del departamento, tenga estudios de el área administrativa, como una Licenciatura en Administración, de lo que es la capacitación, y recursos humanos.
- Experiencia laboral de por lo menos dos años.
- La percepción de la situación por el líder y por el grupo, es que este sienta que es el que debe determinar los objetivos, normas, procedimientos etc., junto con los subordinados a fin de que manifiesten interés y conozcan el porque y para que se hacen las cosas, buscando mejores procedimientos para realizar eficientemente sus funciones.

### 5.3.2. PROPUESTA "B".

1. La comunicación efectiva hacia el grupo. Que el líder transmita información hacia todos los empleados lo cual es favorable para la integración de un equipo de trabajo.

Para que un líder logre la eficiencia es necesario que tenga ética, tomar decisiones adecuadas, que ejerza autoridad formal, que sea oportuno en la corrección de las desviaciones detectadas, que la dirección para avanzar sea adecuada.

2. Fuentes de influencia del líder. Que la influencia hacia el grupo sea formal e informal.

Medios para lograr el trabajo de equipo y un liderazgo efectivo en el departamento de Crédito y cobranzas.

- Liderazgo. El liderazgo democrático es conveniente que exista para lograr una sinergia. El primer paso lo tiene que dar el jefe cambiando de actitud hacia sus subordinados, dándoles confianza, personalizando el interés para que ellos como seres individuales se sientan importantes e incrementen su autoestima.
- 
- Reconocer sus aciertos y haciéndolos públicos escucharlos verdaderamente, una vez que ellos se sientan aceptados y con una mejor autoestima estarán dispuestos a ser parte de un liderazgo que puede ejercer cualquiera de ellos en base a sus conocimientos y habilidades, el líder al dar el primer paso conseguirá un apoyo incondicional de los empleados, se sentirán con deseos de corresponder a esa atención a la que no estaban acostumbrados, se sentirán una pieza importante para el departamento.
- 
- Equipo de trabajo. Es necesario cambiar el concepto de un simple grupo reunido por necesidades de la organización a un equipo de trabajo. Se puede lograr mediante un rompimiento del hielo de jefe a empleados y viceversa, es fácil romper el hielo cuando realmente se tiene el firme propósito de cambiar de actitud, el jefe como se acaba de mencionar, da la pauta para que se inicie el cambio, al mostrarse como una persona autorizada en sus empleados, escuchando sus necesidades y su manera de pensar con respecto a su trabajo, el jefe debe permitir una comunicación en todos los sentidos de dirección, promover la fijación de objetivos en equipo, buscando que estos se empaten con las necesidades de sus miembros, en dado caso de que exista un conflicto, darle solución rápidamente tratando de buscarle el lado positivo y obteniendo

provecho de él.

- 
- Lograr que todos los integrantes sientan un compromiso con los objetivos del equipo al sentirlos suyos y que respondan a las normas establecidas en éste por convicción, que sientan que sus aportaciones al equipo son de mucho valor motivándolos a que sigan participando.
- 
- El líder debe hacer públicos los logros individuales y del equipo, todo esto llevará a una retroalimentación y a un deseo de permanecer como equipo.
- 
- Un líder. Es imprescindible, su existencia para que trace la dirección a seguir, que medie los conflictos, que esté actualizado, "que con su ejemplo" logre que lo sigan para conseguir los beneficios de equipo e individuales, un líder que sea creativo, que de fuerza, que transmita armonía, seguridad, ecuanimidad, un jefe puede llegar a ser líder si lucha por conseguir características como las que vimos en el primer capítulo, algunas de ellas son: que vea los problemas como retos, que sea consistente, que tenga una visión hacia el trabajo en equipo, que se adapte al cambio, autoconfianza, honradez e integridad, confianza hacia el equipo, experiencia, impulso, que preserve la dignidad individual, que reconozca que todos son diferentes y que no force actitudes informales, éstas características lo ayudarán a conseguir la empatía con los empleados y se sentirán iguales logrando obtener resultados en unión y reconociéndolo como líder.

#### 5.4. BENEFICIOS ANTE EL CAMBIO DE ACTITUDES.

- Los subordinados estarán dispuestos a lograr los objetivos establecidos por ellos mismos al sentirlos suyos y no les importará tener que sacrificarse por conseguirlos.
- 
- El jefe se sentirá liberado de tantas presiones y buscará otras alternativas que lo ayuden a crecer en la compañía y principalmente tendrá tiempo para determinar estrategias que le ayuden a captar mayor cobranza menor tiempo.
- 
- El departamento de crédito y cobranzas obtendrá mejores resultados en una forma eficiente y con armonía-
- 
- La empresa obtendrá una mejor productividad porque le entregarán resultados eficientes y contribuirá a que las otras áreas al notar la mejora del departamento, traten de imitarlo logrando así una mejora general en la empresa y la oportunidad de adaptarse al cambio que éste es ya un modo de vida.

Por lo que se propone la aplicación del siguiente cuestionario:

## 5.5. CUESTIONARIO.

1.- Tanto para el equipo como para sus miembros individuales se pueden fijar metas realistas y alcanzables porque los responsables de hacer su trabajo contribuyen a su creación.

    Sí                                    No  
¿Porqué?

---

2.- Los empleados y los dirigentes se comprometen a respaldarse mutuamente para que el equipo tenga éxito.

    Sí                                    No  
¿Porqué?

---

3.- Los miembros del equipo saben cuáles son las prioridades de los demás y los ayudan o respaldan si surgen dificultades.

    Sí                                    No  
¿Porqué?

---

4.- La comunicación es abierta. Se fomenta la expresión de nuevas ideas, mejoras en los métodos de trabajo, aclaración de los problemas y los intereses

    Sí                                    No  
¿Porqué?

---

5.- La solución de problemas es más eficiente al estar disponible la experiencia del equipo.

    Sí                                    No  
¿Porqué?

---

6.- La retroalimentación ante el desempeño del equipo tiene mayor significado, ya que sus miembros saben que se espera de ellos. y pueden comparar su actuación contra lo que se espera de ellos.

    Sí                                    No  
¿Porqué?

---

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

7.- se comprende que un conflicto es algo normal y se contempla como una oportunidad para resolver problemas. Con una discusión abierta pueden resolverse antes de convertirse en algo destructivo.

. Sí No

¿Porqué?

---

8.- Se mantiene el equilibrio entre la productividad del grupo y la satisfacción de las necesidades personales de los miembros.

. Sí No

¿Porqué?

---

9.- Se le reconocen al equipo sus excelentes resultados, así como a sus miembros las contribuciones personales.

. Sí No

¿Porqué?

---

10.- Se alienta a los miembros para que prueben sus habilidades y nuevas ideas. Ello se hace contagioso y estimula a los individuos a convertirse en mejores productores.

. Sí No

¿Porqué?

---

11.- Los miembros del equipo reconocen la importancia de la disciplina en los hábitos de trabajo y ajustan sus conductas para cumplir con las normas del equipo.

. Sí No

¿Porqué?

---

12.- aprender a trabajar eficientemente como equipo, constituye una buena preparación para trabajar con otros equipos. Así mismo es una buena base para progresar.

. Sí No

¿Porqué?

---

## CONCLUSIONES.

Con la elaboración de éste trabajo obtengo el conocimiento de que el liderazgo es la acción que garantiza que las cosas se realicen y que uno de los principales medios que utiliza es la comunicación porque a través de ella se consigue transmitir información como sentimientos, quejas, opiniones, sugerencias, que servirán para llegar a una sinergia.

También aprendí que el líder no es un líder si no existen seguidores por lo cual un jefe necesita ganarse ese título por medio de una actitud positiva hacia sus subordinados, se puede llegar a ser líder si se utiliza la empatía con sus subordinados, una vez estando en sus zapatos se debe analizar como le gustaría ser tratado si fuera subordinado.

Si se considera a los empleados en la toma de decisiones, fijación de objetivos, reglas, etc., los harán suyos y se pondrán la camiseta siguiéndolas al pie de la letra, las ventajas que resulten, serán para todos, algunas de ellas podrían ser una mayor confianza, seguridad y productividad.

A los cambios diarios en todas las áreas, es necesario hacerles frente no como un problema sino como un proceso de desarrollo que nos ayudará a encontrar nuevas alternativas, considerando así el cambio se nos hará más fácil el reto.

Actualmente no es fácil lograr algo aisladamente, siempre necesitaremos del apoyo de otras personas, es necesario convivir en un ambiente de armonía que genere un espíritu de compañerismo y de altruismo, esto se puede lograr por medio de la integración de un equipo.

El liderazgo si es llevado en todos los ámbitos de nuestra vida, con el propósito de lograr nuestras metas, también nos ayudaría a beneficiar a nuestro país por medio del liderazgo motivaríamos a la gente para seguirnos en proyectos buenos que nos beneficiarían a todos, sin tener que esperar a que las altas autoridades lo hagan,

para poder recibir es necesario que primero demos y una forma de dar es con el ejemplo, con nuestro cambio de actitud, porque todos los que nos rodean al vernos se sentirán impulsados a hacer lo mismo al sabernos satisfechos y apreciar nuestra calidad de vida.



## BIBLIOGRAFÍA.

Acle Tomasini Alfredo. RETOS Y RIESGOS DE LA CALIDAD TOTAL. Edit. Grijalba.  
P.p 56.

Baena Gullermina. TESIS EN 30 DIAS.. 2ª Edición, editores mexicanos unidos 1986.  
Bas Edgar. M. PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACIÓN. Editorial Prentice hall  
internacional 1980.

Bowg Claudia. UNIÓN DE EQUIPO REVISTA COSMOPOLITAN p.p 88.

Casares Arrangoiz David. LIDERAZGO. Fondo de Cultura Económica. Primera  
edición. 1994 pag. 11

Castañeda Luis. EXCELENCIA EN EL TRABAJO. Ediciones Poder. 2ª. Edición.  
1992.

Coratella M. Walter. MUNDO EJECUTIVO. Grupo Internacional Editorial. Agosto  
1997 Num. 220 Año XVIII. Volumen XXXi. P.p. 216

García Díaz María. EL TRABAJO EN EQUIPO: Productividad y calidad de vida en el  
trabajo. Edit. Fondo Educativo. México 1983.

González González Carlos. REPORTAJE TRABAJO EN EQUIPO. Alto Nivel, Ayer,  
Hoy, Conceptos Realidades, Zuma p.p. 57

González Nuñez José de Jesús. DINAMICA DE GRUPOS. Editorial Concepto. Méx.  
1991.

Harman Franklin S. LA DIRECCIÓN DE GRUPOS. Edit. Limusa 1980.

Jaap Tom. DESARROLLO DEL LIDERAZGO: Legis. 1991

Koontz Harold. ADMINISTRACIÓN. Una Perspectiva Global.. Editorial Mc.Graw Hill  
Décima Edición.

Madduz Robert B. COMO FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO. Editorial Edición  
1994

POLITICAS DEL COMITÉ DE CRÉDITO DE LA EMPRESA.

Rees Fran. EL LIDERAZGO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO. Panorama. México 1995.

Robbins Stephen p. ADMINISTRACIÓN. Teoría y Práctica. Cuarta edición. Prentice-hall Hispanoamericana. 1994.

Saucedo Durán Alexis. SINERGIA INFORMA INTERNET: Abril 1997 Año 1 ejemplar 2.

Soldevila Jorge EXPANSIÓN. Año XXVIII: VOL: VIII: No. 697. 1996 500 Las Impresoras más Importantes en México.

Stoner James A.F. ADMINISTRACIÓN. Sexta edición. Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana 1996.

Tolela Myers Michele. ADMINISTRACIÓN MEDIANTE LA COMUNICACIÓN. 1ra. Edición. México, Mc. Graw Hill. 1983.